

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему

«Удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі підприємства в умовах цифрової трансформації з обґрунтуванням напрямів її удосконалення»

Виконав здобувач 4 курсу, групи ПТБ-22
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність

Одариков Євгеній Вікторович

Керівниця: канд. техн. наук, доцентка
Бондарчук Ольга Михайлівна

Рецензентка: канд. екон. наук, доцентка
Нікульнікова Ганна Володимирівна

Кривий Ріг
2026

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ:
зав. кафедри ЕОУП,
д-р. екон. наук, проф.
Альон ШАХНО

«_____» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачеві

Одарикову Євгенію Вікторовичу

1. Тема роботи «Удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі підприємства в умовах цифрової трансформації з обґрунтуванням напрямів її удосконалення»

Керівниця теми Бондарчук Ольга Михайлівна, канд. техн. наук, доцентка.
Затверджені наказом по університету від «16» березня 2026 р. № 146с.

2. Строк подання здобувачем роботи: 19.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні та аналітичні матеріали, а також фінансова звітність ТОВ «ОМЕГА» за 2020–2024 роки.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні та методичні засади оцінки формування стратегії розвитку омніканальної торгівлі підприємства в умовах цифрової трансформації; аналіз стратегії розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА» в умовах цифрової трансформації; обґрунтування напрямів удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА».

5. Перелік графічного матеріалу: теоретичні засади та модель розвитку омніканальної торгівлі в умовах цифровізації; основні фінансово-економічні показники ТОВ «ОМЕГА» за 2022-2024 рр.; фактори розвитку та напрями удосконалення омніканальної стратегії ТОВ «ОМЕГА»; економічне обґрунтування ефективності заходів щодо розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА».

6. Дата видачі завдання «17» березня 2026 р.

7. Консультація по розділах роботи:

Розділ	Консультантка	Підпис, дата	
		Завдання видала	Завдання прийняла
Розділ 1	доц. Бондарчук О.М.	31.03.2026	09.04.2026
Розділ 2	доц. Бондарчук О.М.	09.04.2026	19.04.2026
Розділ 3	доц. Бондарчук О.М.	19.04.2026	29.04.2026

Нормоконтроль

(підпис)

Ольга БОНДАРЧУК

Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачем за тематикою роботи, узгодження переліку рекомендованої нормативної, інструктивної, навчальної літератури	17.03.2026	
2	Збір матеріалів до випускної кваліфікаційної роботи	18.03.2026 – 25.03.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	26.03.2026 – 30.03.2026	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	31.03.2026 – 09.04.2026	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	10.04.2026 – 19.04.2026	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	20.04.2026 – 29.04.2026	
7	Підготовка вступної частини та висновку	30.04.2026 – 04.05.2026	
8	Перевірка роботи керівницею та доопрацювання роботи	05.05.2026 – 18.05.2026	
9	Отримання відгуку керівниці	19.05.2026	
10	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	20.05.2026 – 09.06.2026	
11	Отримання резолюції завідувачки кафедри про допуск до захисту	10.06.2026 – 15.06.2026	
12	Отримання рецензії	19.06.2026 – 21.06.2026	
13	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	26.06.2026	

Здобувач

(підпис)

Євгеній ОДАРИКОВ

Наукова керівниця

(підпис)

Ольга БОНДАРЧУК

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою

«Удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі підприємства в умовах цифрової трансформації з обґрунтуванням напрямів її удосконалення»

Кваліфікаційна робота: 93 с., 36 табл., 16 рис., 8 формул, 40 джерел, 3 додатки.

Мета роботи: аналіз особливостей формування та реалізації стратегії розвитку омніканальної торгівлі підприємства в умовах цифрової трансформації та обґрунтування напрямів її удосконалення для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження: процес розвитку омніканальної торгівлі підприємства в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА».

Методи дослідження: методи теоретичного узагальнення і систематизації; економічного та фінансового аналізу; факторного; методи порівняння, групування та прогнозування.

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні засади розвитку омніканальної торгівлі підприємств, розкрито її економічну сутність та роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. На прикладі ТОВ «ОМЕГА» проведено організаційно-економічний аналіз діяльності підприємства та досліджено динаміку основних техніко-економічних показників за 2022–2024 рр. Здійснено детермінований факторний аналіз зміни доходу від реалізації залежно від кількості замовлень та середнього чека.

Розроблено заходи щодо удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі підприємства, зокрема впровадження CRM-системи, розвиток цифрових каналів продажу та оптимізацію логістичних процесів. Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало, що їх реалізація забезпечить зростання доходу підприємства на 1001179 тис. грн, збільшення чистого прибутку на 33001 тис. грн, а коефіцієнт економічної ефективності становитиме 2,75, що свідчить про доцільність впровадження запропонованих рішень.

Розрахунки виконано в Microsoft Office Excel.

ОМНІКАНАЛЬНА ТОРГІВЛЯ, ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ЕЛЕКТРОННА КОМЕРЦІЯ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ,

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОМНІКАНАЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	9
1.1 Економічна сутність омніканальної торгівлі та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.2 Методичні підходи до формування та оцінювання стратегії розвитку омніканальної торгівлі підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОМНІКАНАЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ ТОВ «ОМЕГА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	40
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОМЕГА» та оцінка його позицій у сфері омніканальної торгівлі.....	40
2.2 Аналіз ефективності функціонування омніканальної моделі та оцінка результативності реалізації стратегії розвитку.....	55
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОМНІКАНАЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ ТОВ «ОМЕГА».....	62
3.1 Визначення стратегічних пріоритетів розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА» в умовах цифрової трансформації.....	62
3.2 Розроблення та економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі підприємства.....	77
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	99

ВСТУП

Сучасний розвиток економіки характеризується активними процесами цифрової трансформації бізнес-середовища, що суттєво змінює підходи до організації торговельної діяльності підприємств. Поширення електронної комерції, розвиток мобільних технологій та зміна поведінки споживачів зумовлюють необхідність переходу підприємств роздрібною торгівлі до нових моделей взаємодії з клієнтами. Однією з таких моделей є омніканальна торгівля, яка передбачає інтеграцію різних каналів продажу та комунікації зі споживачами у єдину систему.

Проблеми цифрової трансформації бізнесу, розвитку електронної комерції та формування омніканальних моделей торгівлі досліджуються у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Теоретичні та методичні аспекти розвитку цифрової економіки та електронної комерції розкрито у працях таких зарубіжних науковців, як P. Verhoef, G. Westerman, D. Bonnet, A. McAfee, які досліджують трансформацію бізнес-моделей підприємств під впливом цифрових технологій. Питання розвитку омніканальної торгівлі та інтеграції каналів продажу розглядаються у працях P. Verhoef, J. Brynjolfsson, R. Rigby, де обґрунтовується необхідність формування комплексного клієнтського досвіду у різних каналах взаємодії зі споживачами.

Серед вітчизняних учених значний внесок у дослідження проблем цифровізації бізнесу, розвитку електронної комерції та сучасних моделей організації торгівлі зробили О. Є. Гудзь, Н. В. Кузнєцова, Л. В. Балабанова, А. М. Окландер, О. В. Зозульов, праці яких присвячені дослідженню цифрових трансформацій підприємств, розвитку електронного бізнесу та використанню сучасних маркетингових інструментів у торговельній діяльності. Водночас питання формування та удосконалення стратегій розвитку омніканальної торгівлі підприємств, зокрема в умовах цифрової трансформації торговельної діяльності, потребують подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз особливостей формування та реалізації стратегії розвитку омніканальної торгівлі підприємства в умовах цифрової трансформації та обґрунтування напрямів її удосконалення для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено та вирішено такі завдання дослідження:

узагальнити теоретичну сутність омніканальної торгівлі та визначити її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства;

систематизувати методичні підходи до формування та оцінювання стратегії розвитку омніканальної торгівлі підприємства;

проаналізувати організаційно-економічну характеристику та результати господарської діяльності ТОВ «ОМЕГА»;

дослідити ефективність функціонування омніканальної моделі торгівлі підприємства та оцінити результативність реалізації його стратегії розвитку;

виявити фактори впливу на ефективність розвитку омніканальної торгівлі підприємства;

обґрунтувати стратегічні пріоритети розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА» в умовах цифрової трансформації;

розробити та економічно обґрунтувати заходи щодо удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі підприємства.

Об'єктом дослідження є процес розвитку омніканальної торгівлі підприємства в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування й удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема методи теоретичного узагальнення і систематизації – для дослідження сутності омніканальної торгівлі; економічного та фінансового аналізу – для оцінки діяльності підприємства; факторного аналізу – для визначення впливу основних чинників на результати діяльності; а також

методи порівняння, групування та прогнозування – для обґрунтування напрямів удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі підприємства.

Практична значимість одержаних результатів полягає у розробленні та економічному обґрунтуванні заходів щодо удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі підприємства, реалізація яких сприятиме підвищенню ефективності його діяльності, зростанню обсягів продажів, покращенню якості клієнтського сервісу та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Запропоновані у роботі рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності підприємств роздрібної торгівлі при формуванні та реалізації стратегій розвитку омніканальної торгівлі в умовах цифрової трансформації економіки.

Результати дослідження були апробовані на наукових конференціях. За матеріалами роботи опубліковано:

1. Бондарчук О. М., Одариков Є. В. Ефективність розвитку омніканальної торгівлі в умовах цифровізації бізнес-процесів. *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки, управління та права в умовах глобалізації викликів, криз та трансформацій* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. : тези доповідей. Рівне, 2026. С. 71-74

2. Бондарчук О. М., Одариков Є. В. Омніканальна торгівля як сучасна модель розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифрової трансформації *Розвиток промисловості та суспільства* : матеріали міжнар. наук.-техн. конф. : тези доповідей. Кривий Ріг, 2026. С. 303

Структура кваліфікаційної роботи обумовлена логікою дослідження та складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст містить 98 сторінок, включає 16 рисунків, 36 таблиць, 3 додатки та 40 літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОМНІКАНАЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

1.1. Економічна сутність омніканальної торгівлі та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням процесів цифровізації, що трансформують не лише технологічну основу бізнесу, а й принципи функціонування ринків, поведінку споживачів та моделі конкурентної боротьби. Цифрова трансформація охоплює всі сфери господарської діяльності, формуючи нові механізми створення вартості, комунікації зі споживачами та організації бізнес-процесів. У цих умовах торговельні підприємства опиняються перед необхідністю перегляду традиційних підходів до збуту, управління каналами продажу та формування клієнтського досвіду.

Глобальні тенденції розвитку цифрової економіки проявляються у стрімкому зростанні електронної комерції, розширенні використання мобільних технологій, розвитку цифрових платформ, інтеграції хмарних сервісів, Big Data, штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів. Торгівля стає все більш технологічно орієнтованою, а цифрові інструменти перетворюються з допоміжних засобів на ключові елементи конкурентної стратегії підприємства.

Водночас цифровізація сприяє зниженню бар'єрів входу на ринок, підвищенню прозорості цінової інформації та загостренню конкуренції. Споживач отримує можливість миттєво порівнювати пропозиції різних продавців, що змушує підприємства шукати нові способи утримання клієнтів

через підвищення якості сервісу, персоналізацію пропозицій та забезпечення безперервності взаємодії [20, с. 104].

Узагальнення ключових тенденцій цифровізації економіки доцільно подати у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні тенденції цифровізації економіки, що впливають на розвиток торгівлі

Тенденція	Прояв у торговельній діяльності	Вплив на підприємство
Зростання e-commerce	Розширення онлайн-продажів	Необхідність цифрових каналів збуту
Мобільність споживачів	Активне використання смартфонів	Адаптація сайтів, мобільні застосунки
Data-driven управління	Використання аналітики даних	Персоналізація та прогнозування попиту
Розвиток цифрових платформ	Маркетплейси, агрегатори	Посилення конкуренції
Автоматизація процесів	CRM, ERP, чат-боти	Оптимізація витрат і швидкість обслуговування

Джерело: сформовано автором на основі [6, 13, 30]

Цифрова трансформація зумовила якісні зміни у поведінці споживачів. Сучасний покупець є інформаційно обізнаним, технологічно підготовленим та орієнтованим на зручність і швидкість обслуговування. Він очікує можливості взаємодіяти з брендом через різні канали – фізичні магазини, вебсайти, мобільні застосунки, соціальні мережі – без втрати цілісності досвіду.

Ключовими характеристиками сучасного споживача є: прагнення до персоналізації; очікування безшовного переходу між каналами; висока чутливість до якості сервісу; готовність до онлайн-взаємодії; швидке прийняття інновацій.

Центр конкурентної боротьби зміщується з цінового чинника до якості клієнтського досвіду, що формується у процесі інтегрованої взаємодії через різні канали збуту.

Розвиток цифрових технологій спричинив поступову еволюцію форматів торгівлі, що можна представити у вигляді послідовної трансформації моделей організації збуту (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Еволюція форматів торгівлі в умовах цифровізації

Джерело: сформовано автором

Традиційна модель – реалізація товарів через фізичні торговельні точки без цифрової інтеграції.

Мультиканальна модель – використання декількох каналів збуту (офлайн + онлайн), які функціонують відносно автономно.

Кросканальна модель – часткова інтеграція каналів, можливість переходу клієнта між ними (наприклад, замовлення онлайн – отримання в магазині).

Оmnіканальна модель – повна інтеграція каналів у єдину систему, орієнтовану на безперервний клієнтський досвід.

Оmnіканальна торгівля відрізняється системністю, синхронізацією даних та єдиною інформаційною базою, що забезпечує цілісність взаємодії зі споживачем.

Перехід до оmnіканальної моделі зумовлений низкою економічних та стратегічних чинників: посилення конкуренції у сфері роздрібної торгівлі; необхідність утримання клієнтів через покращення сервісу; прагнення до підвищення ефективності використання ресурсів; оптимізація логістичних процесів та управління запасами; зростання ролі цифрових технологій у формуванні доданої вартості [36, с. 464].

Оmnіканальна стратегія дозволяє підприємству: збільшити обсяги продажів за рахунок синергії каналів; підвищити лояльність клієнтів; зменшити

операційні витрати; покращити прогнозування попиту; сформувати стійкі конкурентні переваги.

Розвиток омніканальної торгівлі є закономірною відповіддю підприємств на виклики цифрової трансформації економіки. Вона виступає не лише інструментом модернізації каналів збуту, а стратегічним механізмом підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства на ринку.

Формування цілісного уявлення про омніканальну торгівлю потребує уточнення базових понять, що використовуються у сучасних дослідженнях цифрової економіки та стратегічного управління торгівлею. Розвиток цієї концепції відбувався на перетині маркетингу, логістики, інформаційних технологій та стратегічного менеджменту, що зумовлює багатовекторність її трактувань.

У наукових працях омніканальна торгівля розглядається як інтегрована система організації продажів, за якої всі канали взаємодії зі споживачем функціонують як єдине ціле, забезпечуючи безперервність і цілісність клієнтського досвіду [3, 6, 11, 18]. На відміну від підходів, що акцентують увагу виключно на кількості каналів збуту, омніканальність передбачає синхронізацію інформаційних потоків, єдину базу даних клієнтів, інтегровану логістику та узгоджену маркетингову політику. Таким чином, у центрі моделі перебуває не канал, а споживач і його досвід взаємодії з підприємством.

Поняття омніканальної стратегії у науковому дискурсі трактується як довгостроковий напрям розвитку підприємства, спрямований на створення інтегрованої системи збуту та комунікації, що забезпечує синергію онлайн- та офлайн-середовищ. Її сутність полягає у стратегічному поєднанні технологічних рішень, організаційних змін та маркетингових інструментів з метою формування конкурентних переваг. Омніканальна стратегія виступає не окремим функціональним елементом, а складовою загальної стратегії розвитку підприємства.

Ключовим категоріальним елементом дослідження є клієнтський досвід, який визначається як сукупність вражень, емоцій та оцінок, що формуються у

процесі взаємодії споживача з брендом через різні точки контакту. У контексті омніканальності клієнтський досвід набуває системного характеру, оскільки кожен канал впливає на загальне сприйняття підприємства. Саме здатність забезпечити безперервність цього досвіду визначає рівень лояльності та повторних покупок.

Важливим елементом є також поняття інтеграції каналів збуту, яке означає координацію процесів продажу, логістики, інформаційного забезпечення та маркетингових комунікацій у межах єдиної цифрової екосистеми [22]. Інтеграція передбачає узгодженість цінової політики, наявності товарів, програм лояльності та аналітичних даних незалежно від точки контакту зі споживачем.

Не менш значущим є термін цифрова трансформація торгівлі, під яким розуміють комплексні зміни бізнес-моделі підприємства під впливом цифрових технологій. Йдеться не лише про впровадження нових ІТ-рішень, а про переосмислення процесів створення цінності, управління даними та організації взаємодії зі споживачами.

З метою систематизації понятійного апарату доцільно узагальнити ключові характеристики базових категорій (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Узагальнення змістових характеристик основних понять

Поняття	Ключовий акцент	Системна роль у торгівлі
Омніканальна торгівля	Єдина інтегрована система каналів	Формування безперервного клієнтського досвіду
Омніканальна стратегія	Довгострокова модель розвитку	Забезпечення конкурентних переваг
Клієнтський досвід	Сприйняття взаємодії з брендом	Підвищення лояльності
Інтеграція каналів	Координація процесів та даних	Синергія збутових інструментів
Цифрова трансформація	Технологічне та організаційне оновлення	Модернізація бізнес-моделі

Джерело: складено автором на основі [6, 30]

Еволюція моделей організації збуту потребує чіткого розмежування близьких за змістом категорій, які часто ототожнюються у практиці.

Мультиканальна торгівля передбачає використання декількох незалежних каналів продажу. У такій моделі кожен канал функціонує автономно, має власну

систему управління та маркетингову політику. Взаємодія між каналами є мінімальною або відсутня.

Кросканальна торгівля є проміжною формою, що забезпечує часткову інтеграцію каналів. Споживач може розпочати процес купівлі в одному середовищі та завершити в іншому, проте повної синхронізації інформаційних потоків ще не досягнуто.

Оmnіканальна торгівля являє собою якісно новий рівень організації збуту, у межах якого всі канали об'єднані в єдину систему управління даними, логістикою та маркетинговими комунікаціями.

Для наочності відмінності між цими моделями доцільно подати у вигляді рис. 1.2.

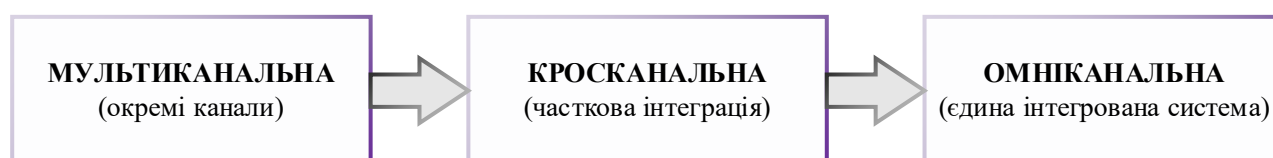


Рисунок 1.2 – Відмінності між моделями організації збуту продукції

Джерело: побудовано автором

А також у табличній формі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика моделей торгівлі

Критерій	Мультиканальна	Кросканальна	Оmnіканальна
Рівень інтеграції	Відсутній	Частковий	Повний
Єдина база клієнтів	Ні	Частково	Так
Синхронізація даних	Мінімальна	Обмежена	Повна
Орієнтація	На канал	На процес купівлі	На клієнтський досвід
Стратегічна цінність	Тактична	Перехідна	Стратегічна

Джерело: сформовано автором на основі [15, 33]

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що оmnіканальна торгівля є складною соціально-економічною системою, яка поєднує інтегровані канали збуту, цифрові технології та клієнтоорієнтовану стратегію розвитку підприємства. Її економічна сутність полягає у створенні доданої вартості через

синергію каналів взаємодії та оптимізацію бізнес-процесів на основі єдиного інформаційного простору.

На відміну від попередніх моделей, омніканальність не зводиться до розширення кількості точок продажу, а передбачає системну трансформацію управління підприємством. Вона забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення транзакційних витрат, зростання оборотності товарних запасів та формування стійких конкурентних переваг.

Омніканальна торгівля виступає інституційною відповіддю торговельних підприємств на виклики цифрової трансформації та є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища [18].

Формування омніканальної моделі торгівлі у науковій літературі розглядається як багатовимірний процес, що поєднує маркетингові, логістичні, інформаційно-технологічні та стратегічні аспекти управління підприємством. Відсутність єдиного універсального підходу пояснюється міждисциплінарним характером омніканальності, яка одночасно охоплює сфери взаємодії зі споживачем, управління потоками товарів та даних, а також довгострокове позиціонування підприємства на ринку.

У межах маркетингового підходу омніканальна модель трактується передусім як інструмент формування цілісного клієнтського досвіду. Зарубіжні дослідники наголошують, що сучасна конкуренція відбувається не між окремими каналами збуту, а між системами взаємодії зі споживачем. У цьому контексті омніканальність розглядається як спосіб забезпечення безперервності комунікації з клієнтом незалежно від точки контакту.

Вітчизняні науковці, розвиваючи цю позицію, підкреслюють важливість синхронізації маркетингових комунікацій, програм лояльності та персоналізованих пропозицій [3, 13, 28]. Омніканальна модель у маркетинговому вимірі виступає як механізм підвищення задоволеності споживачів, що трансформується у зростання повторних покупок та довгострокову лояльність.

Узагальнюючи маркетингову інтерпретацію, можна зазначити, що її центральною категорією є «цінність для клієнта», яка формується завдяки інтеграції сервісу, швидкості обслуговування та індивідуалізації пропозицій.

Логістичний підхід акцентує увагу на необхідності координації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у межах омніканальної системи. Наукові дослідження демонструють, що ефективність омніканальної торгівлі значною мірою залежить від гнучкості supply chain, здатності оперативно реагувати на зміну попиту та забезпечувати своєчасну доставку товарів незалежно від каналу замовлення [12].

У межах цього підходу омніканальна модель розглядається як інтегрована логістична система, де фізичні магазини, склади та онлайн-платформи функціонують у взаємодії. Особлива увага приділяється оптимізації запасів, управлінню поверненнями, використанню концепції «click-and-collect» та впровадженню цифрових інструментів моніторингу товарних потоків.

Логістична перспектива підкреслює, що омніканальність є не лише маркетинговим явищем, а комплексною системою управління ресурсами підприємства.

З позиції інформаційно-технологічного підходу омніканальна модель формується на основі сучасних цифрових рішень, які забезпечують інтеграцію каналів та управління даними. Зарубіжні автори розглядають CRM-системи як основу персоналізації взаємодії з клієнтом, ERP – як інструмент координації внутрішніх процесів, а технології Big Data – як засіб прогнозування попиту та аналізу поведінки споживачів.

Вітчизняні дослідники наголошують, що цифрові платформи створюють умови для формування єдиного інформаційного простору підприємства. Саме інформаційна інтеграція забезпечує синхронізацію цін, наявності товарів, бонусних програм та маркетингових повідомлень.

Для узагальнення взаємозв'язку складових омніканальної моделі доцільно подати її концептуальну структуру (рис. 1.3).

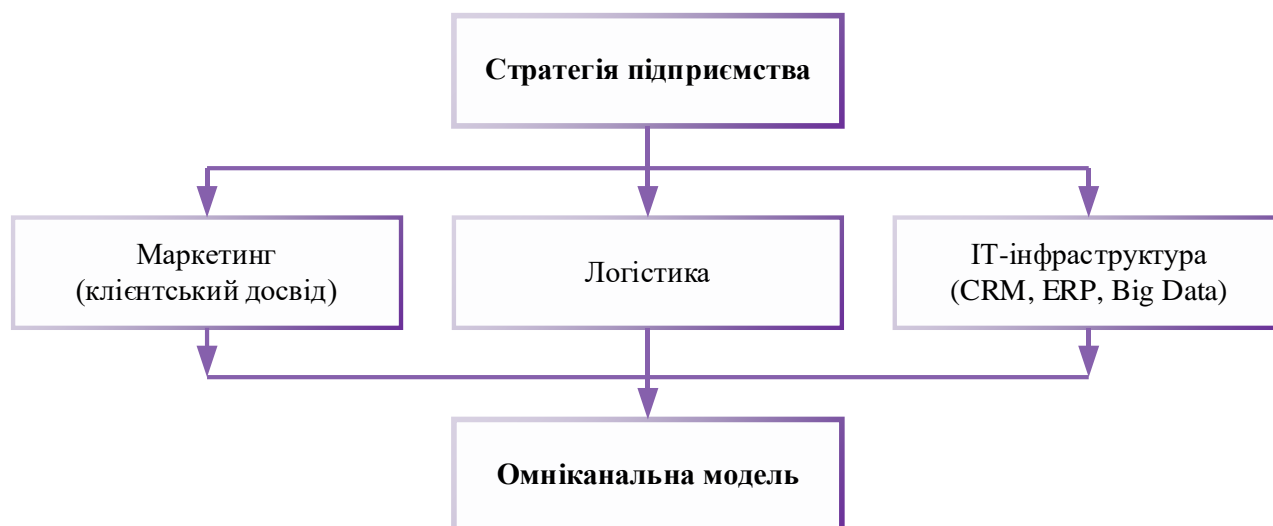


Рисунок 1.3 – Системна структура формування омніканальної моделі торгівлі
Джерело: сформовано автором на основі [12, 20]

Рисунок 1.3 демонструє, що омніканальність виникає як результат інтеграції функціональних підсистем підприємства на стратегічному рівні.

Стратегічний підхід розглядає омніканальність як інструмент довгострокового розвитку підприємства. У цьому контексті вона виступає не окремим напрямом модернізації збуту, а комплексною трансформацією бізнес-моделі. Дослідники підкреслюють, що омніканальна стратегія дозволяє підприємству сформувати стійкі конкурентні переваги завдяки синергії каналів, зниженню витрат та підвищенню гнучкості управління.

Вітчизняні автори акцентують увагу на необхідності поєднання омніканальної моделі з корпоративною стратегією підприємства, визначення її як одного з ключових напрямів інноваційного розвитку. Зарубіжні дослідження, у свою чергу, підкреслюють роль омніканальності у підвищенні ринкової вартості компаній та їх інвестиційної привабливості.

Для узагальнення теоретичних підходів доцільно подати їх систематизацію (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Характеристика теоретичних підходів до формування омніканальної моделі

Підхід	Основний фокус	Ключовий результат
Маркетинговий	Клієнтський досвід	Зростання лояльності
Логістичний	Інтеграція supply chain	Оптимізація витрат
Інформаційно-технологічний	Управління даними	Персоналізація та аналітика
Стратегічний	Конкурентна позиція	Довгострокова стійкість

Джерело: сформовано автором на основі [30, 32]

Теоретичні підходи до формування омніканальної моделі торгівлі демонструють її комплексний характер. Жоден із підходів не може забезпечити повноцінну реалізацію омніканальності ізольовано. Лише інтеграція маркетингових, логістичних, технологічних та стратегічних елементів створює передумови для формування ефективної моделі, здатної забезпечити підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Функціонування омніканальної торгівлі в сучасному цифровому середовищі характеризується глибокою інтеграцією бізнес-процесів, інформаційних потоків та інструментів взаємодії зі споживачами. Якщо на попередніх етапах розвитку торгівлі основна увага приділялася розширенню каналів збуту, то нині визначальним чинником стає їх синхронізація в межах єдиної системи управління. Омніканальність виступає не лише формою організації продажів, а цілісною моделлю функціонування підприємства в умовах цифрової економіки.

Ключовою особливістю омніканальної торгівлі є безшовна інтеграція онлайн- та офлайн-середовищ. Йдеться не про паралельне існування фізичних магазинів і електронних платформ, а про їх функціонування як взаємопов'язаних елементів єдиної системи. Така інтеграція передбачає узгодженість асортиментної політики, єдність цінових пропозицій, синхронізацію залишків товарів та можливість вибору зручного способу отримання продукції [39, с. 176].

Практична реалізація цієї інтеграції проявляється у використанні моделей «click-and-collect», поверненні товарів через альтернативні канали, можливості

онлайн-резервування продукції з подальшим придбанням у фізичному магазині. У результаті відбувається розширення варіантів взаємодії зі споживачем, що підвищує його задоволеність і сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Цифрова трансформація дозволяє підприємствам формувати єдину базу клієнтів, що акумулює інформацію про історію покупок, поведінкові характеристики, канали взаємодії та індивідуальні уподобання. Наявність централізованої системи даних забезпечує цілісність комунікації незалежно від обраного каналу контакту.

Єдина база клієнтів створює передумови для переходу від масового маркетингу до індивідуалізованої взаємодії. Підприємство отримує можливість формувати персоналізовані пропозиції, адаптувати рекламні повідомлення та прогнозувати поведінку споживачів на основі аналітичних моделей.

Однією з фундаментальних характеристик омніканальної моделі є використання принципів data-driven управління, за яких управлінські рішення базуються на аналізі масивів даних [29]. Обробка інформації про споживчі вподобання, частоту покупок та реакцію на маркетингові стимули дозволяє підприємству оптимізувати асортимент, формувати цінові стратегії та підвищувати ефективність рекламних кампаній.

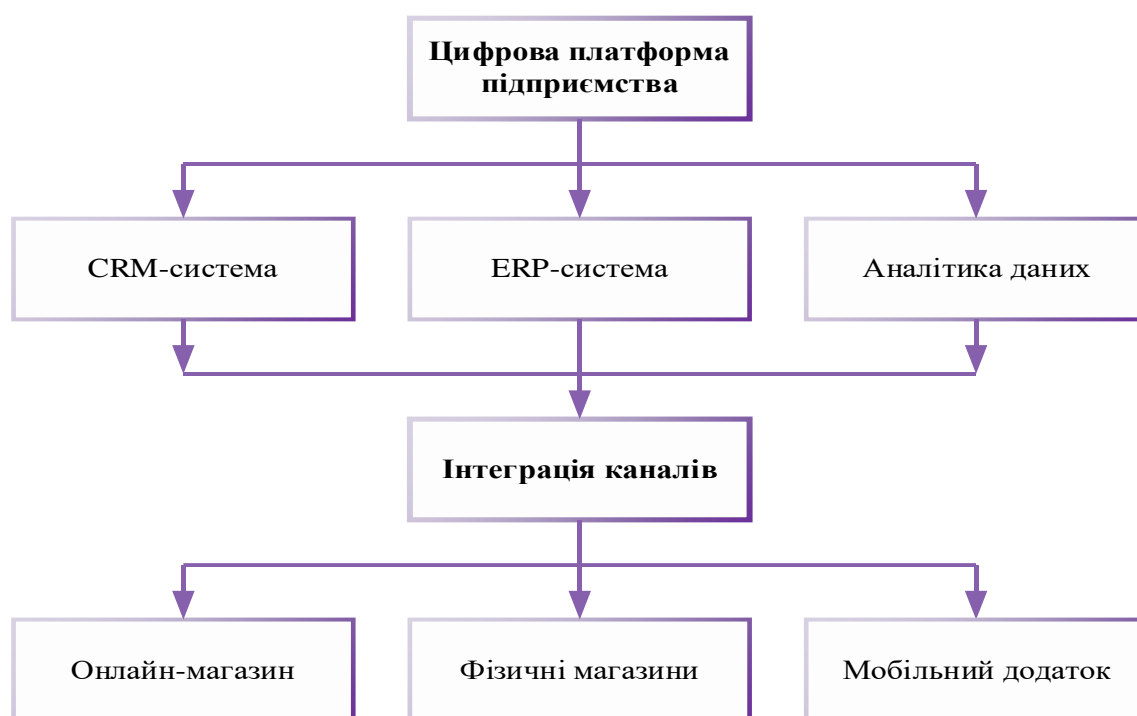
Персоналізація стає не додатковою опцією, а обов'язковим елементом конкурентної боротьби. Саме здатність адаптувати пропозицію до індивідуальних потреб клієнта визначає рівень його лояльності. У цьому контексті омніканальність виступає інструментом створення довгострокової цінності як для споживача, так і для підприємства.

Функціонування омніканальної системи потребує високого рівня гнучкості бізнес-процесів. Підприємство має оперативно реагувати на зміни попиту, перерозподіляти товарні потоки між складами та торговельними точками, адаптувати логістичні маршрути. Така гнучкість досягається завдяки автоматизації процесів, використанню цифрових платформ управління запасами та інтеграції внутрішніх інформаційних систем.

Умови цифрової трансформації підвищують значення швидкості прийняття управлінських рішень. Час стає стратегічним ресурсом, а здатність оперативно адаптуватися до ринкових змін перетворюється на фактор конкурентоспроможності.

Основою ефективного функціонування омніканальної моделі є розвинена технологічна інфраструктура. Вона охоплює CRM- та ERP-системи, аналітичні платформи, мобільні застосунки, інтегровані системи управління складом та логістикою. Саме технології забезпечують синхронізацію каналів, обробку даних і підтримку клієнтського досвіду на належному рівні.

Структуру технологічного забезпечення омніканальної торгівлі доцільно представити у вигляді схеми (рис. 1.4).



Джерело: сформовано автором на основі [11, 18, 19]

Рисунок 1.4 – Технологічна інфраструктура омніканальної торгівлі

Схема демонструє, що всі канали взаємодії об'єднані єдиною цифровою платформою, яка координує інформаційні та логістичні процеси.

Аналіз сучасних досліджень дозволяє виокремити тенденцію до поглиблення автоматизації, активного використання штучного інтелекту,

розвитку мобільної комерції та впровадження безконтактних технологій обслуговування. Омніканальність поступово трансформується у концепцію «phygital», що поєднує фізичний і цифровий досвід у межах єдиного простору взаємодії.

Для узагальнення сучасних напрямів розвитку доцільно подати їх систематизацію (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Основні тенденції розвитку омніканальної торгівлі

Напрямок розвитку	Економічний зміст	Очікуваний ефект
Автоматизація процесів	Скорочення ручних операцій	Зниження витрат
Використання Big Data	Аналітика поведінки клієнтів	Підвищення точності прогнозування
Мобільна комерція	Доступність сервісу 24/7	Зростання продажів
Phygital-рішення	Інтеграція фізичного та цифрового досвіду	Підвищення лояльності

Джерело: сформовано автором на основі [19, 28]

Функціонування омніканальної торгівлі в умовах цифрової трансформації характеризується системною інтеграцією каналів, орієнтацією на персоналізацію, використанням аналітики даних та гнучкістю управління. Омніканальність перетворюється на комплексну модель організації діяльності підприємства, що забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів і формування стійких конкурентних переваг у цифровому середовищі.

У сучасному конкурентному середовищі омніканальна торгівля набуває значення не лише інноваційного формату збуту, а стратегічного чинника формування довгострокових конкурентних переваг. Її вплив охоплює як фінансово-економічні результати діяльності підприємства, так і якісні характеристики взаємодії зі споживачами. Омніканальна модель створює передумови для синергетичного поєднання каналів продажу, що трансформується у підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення ринкових позицій.

Інтеграція каналів збуту забезпечує розширення охоплення цільової аудиторії та збільшення кількості точок контакту зі споживачем. Омніканальна

модель стимулює імпульсивні покупки завдяки синхронізації маркетингових комунікацій та доступності товарів у різних середовищах [31, с. 250]. Водночас поєднання онлайн- та офлайн-форматів сприяє зростанню середнього чека, оскільки клієнт отримує можливість доповнювати покупку в альтернативному каналі.

Економічний ефект проявляється у мультиплікативному зростанні обсягу реалізації, що виникає внаслідок синергії каналів, а не їх простого додавання.

Оmnіканальність сприяє формуванню стійких взаємовідносин зі споживачем через персоналізовану комунікацію та безперервність досвіду взаємодії. Єдина база даних дозволяє враховувати індивідуальні уподобання клієнта, що підвищує задоволеність та довіру до бренду. У результаті зростає частка повторних покупок і скорочується ризик переходу споживача до конкурентів.

Цифрові інструменти автоматизації та інтеграція логістичних процесів скорочують часові витрати на обробку замовлень і доставку товарів. Можливість вибору зручного способу отримання продукції підвищує комфорт для споживача та зменшує операційні затримки. Швидкість обслуговування стає не лише показником ефективності, а елементом конкурентної диференціації.

Попри значні початкові інвестиції у цифрову інфраструктуру, omніканальна модель забезпечує довгострокове зниження витрат через оптимізацію запасів, скорочення дублювання процесів та автоматизацію управління. Консолідація даних дозволяє точніше прогнозувати попит, що мінімізує витрати на зберігання та списання товарів.

Сукупний ефект зростання продажів, підвищення лояльності та оптимізації витрат трансформується у зростання рентабельності діяльності. Omніканальність підвищує ефективність використання капіталу та сприяє збільшенню маржинального доходу завдяки точнішому позиціонуванню продукції [22].

Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю створювати більшу цінність для споживача порівняно з конкурентами.

Оmnіканальна модель формує такі переваги через диференціацію сервісу та оптимізацію внутрішніх процесів.

Оmnіканальність дозволяє підприємству виділитися завдяки унікальному формату взаємодії з клієнтом. Інтегровані сервіси, швидка доставка, можливість вибору каналу комунікації створюють додаткові елементи цінності, які складно відтворити конкурентам без відповідної технологічної бази.

Цінність у межах оmnіканальної моделі формується через поєднання зручності, швидкості та персоналізації. Споживач отримує комплексний сервіс, що охоплює всі етапи купівельного процесу – від пошуку інформації до післяпродажного обслуговування.

Інтеграція каналів скорочує витрати часу та зусиль як для підприємства, так і для споживача. Автоматизація процесів мінімізує адміністративні витрати, а цифрові платформи зменшують витрати на комунікацію.

Єдина система управління запасами та розподілом товарів дозволяє раціоналізувати використання складських потужностей і транспортних ресурсів. Це знижує витрати та підвищує швидкість виконання замовлень.

Взаємозв'язок оmnіканальної моделі з формуванням конкурентних переваг доцільно відобразити у вигляді схеми (рис. 1.4).

Оmnіканальна торгівля виступає системним фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Її вплив проявляється у зростанні фінансових результатів, підвищенні якості клієнтського досвіду та оптимізації внутрішніх процесів. Оmnіканальна модель створює умови для формування стійких конкурентних переваг, що забезпечують довгострокову стабільність підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Попри значний потенціал оmnіканальної моделі у підвищенні конкурентоспроможності підприємства, її впровадження супроводжується низкою системних викликів. Оmnіканальна стратегія потребує комплексної трансформації бізнес-процесів, організаційної структури та технологічної бази підприємства, що зумовлює наявність як фінансових, так і управлінських ризиків. У наукових дослідженнях підкреслюється, що ефективність реалізації

омніканальності значною мірою залежить від здатності підприємства мінімізувати ці проблемні аспекти.

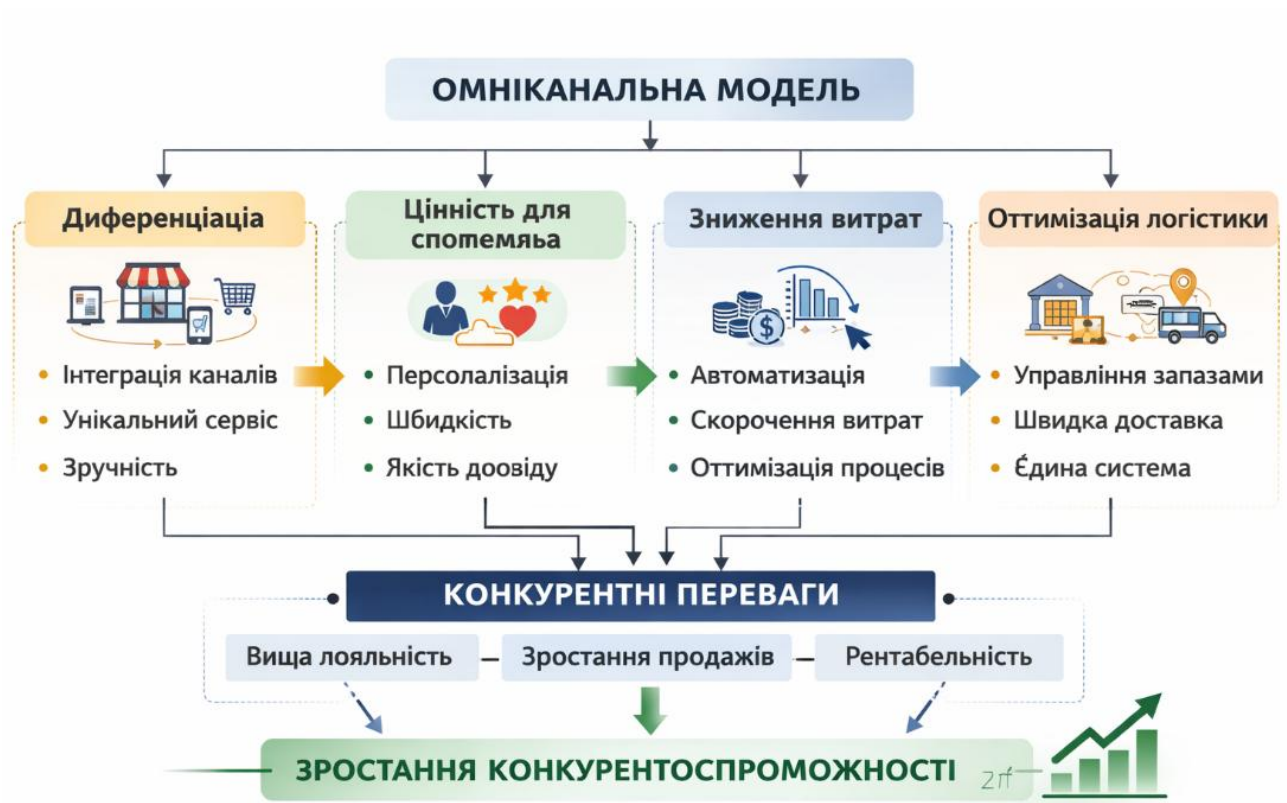


Рисунок 1.4 – Механізм формування конкурентоспроможності через омніканальну модель

Джерело: сформовано автором

Однією з ключових перешкод є значні первинні інвестиції, необхідні для створення інтегрованої цифрової інфраструктури. Витрати пов'язані із закупівлею програмного забезпечення, модернізацією ІТ-систем, впровадженням CRM та ERP-рішень, розвитком логістичної мережі, а також навчанням персоналу [20, с. 103].

У науковій літературі висловлюється дискусійна позиція щодо доцільності таких інвестицій для підприємств малого та середнього бізнесу. Частина дослідників розглядає омніканальність як перевагу великих мережевих компаній, тоді як інші доводять можливість поетапного впровадження із використанням хмарних сервісів та платформних рішень [16, 22, 29].

Оmnіканальна модель неможлива без створення єдиного інформаційного середовища. Проблема полягає у тому, що багато підприємств функціонують на базі фрагментованих ІТ-рішень, які не забезпечують належного рівня інтеграції даних.

Впровадження omnіканальної стратегії супроводжується трансформацією організаційної структури підприємства. Відбувається перехід від функціональної моделі управління до інтегрованої системи, що потребує координації між маркетинговими, логістичними та ІТ-підрозділами.

Наукові дослідження свідчать, що значна частина проєктів цифрової трансформації стикається з опором персоналу. Причиною є необхідність зміни усталених процедур та підвищення вимог до цифрових компетенцій працівників. Таким чином, кадровий фактор стає одним із визначальних у забезпеченні успішності omnіканальної трансформації.

Оmnіканальна стратегія пов'язана з підвищенням кіберризиків, залежністю від цифрових платформ та ймовірністю технічних збоїв. Порушення функціонування інформаційних систем може спричинити фінансові втрати та зниження довіри клієнтів.

Оmnіканальна стратегія, попри значний потенціал підвищення конкурентоспроможності, супроводжується складними трансформаційними процесами. Висока капіталомісткість, необхідність технологічної модернізації, організаційні зміни та ризики цифрової безпеки формують комплекс викликів, які потребують системного управління. Ефективне врахування цих аспектів є передумовою успішної реалізації omnіканальної моделі та досягнення її економічних переваг [36, с. 464].

Проведений аналіз наукових джерел дозволяє дійти висновку, що omnіканальна торгівля у сучасному дослідницькому дискурсі розглядається як багатовимірне явище, яке поєднує маркетингові, логістичні, інформаційно-технологічні та стратегічні складові. Систематизація теоретичних підходів свідчить про еволюцію наукових поглядів від трактування omnіканальності як

інструменту інтеграції каналів збуту до її розуміння як комплексної моделі трансформації бізнесу.

Маркетингові концепції акцентують увагу на клієнтському досвіді та формуванні лояльності, логістичні – на синхронізації матеріальних потоків і оптимізації витрат, інформаційно-технологічні – на ролі цифрової інфраструктури та аналітики даних, а стратегічні – на створенні довгострокових конкурентних переваг. Узгодження цих підходів дозволяє розглядати омніканальність як інтегровану систему управління створенням цінності в умовах цифрової економіки.

Узагальнення теоретичних положень свідчить, що омніканальна торгівля є системним інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства. Її вдосконалення забезпечує покращення фінансових результатів, зростання рентабельності та оборотності, зміцнення стійкості й формування довгострокових конкурентних переваг. Таким чином, омніканальна стратегія виступає не лише адаптаційним механізмом до умов цифрової трансформації, а стратегічним фактором сталого розвитку підприємства.

1.2. Методичні підходи до формування та оцінювання стратегії розвитку омніканальної торгівлі підприємства

Стратегічний підхід до розвитку омніканальної торгівлі ґрунтується на розумінні омніканальності як довгострокової трансформації бізнес-моделі, а не як набору окремих цифрових інструментів. У цьому контексті омніканальна стратегія постає як система управлінських рішень, що забезпечує узгоджене формування цінності для споживача через інтеграцію каналів збуту, даних і сервісних процесів. Українські дослідники підкреслюють, що ключовою ознакою омніканальної моделі є не кількість каналів, а єдність інформаційних

потоків і керованість взаємодії зі споживачем у межах одного клієнтського шляху, що особливо релевантно для підприємств торгівлі [28].

Оmnіканальна стратегія доцільно позиціонується як функціонально-інтеграційна складова загальної стратегії розвитку підприємства: з одного боку, вона пов'язана з маркетинговою стратегією (формування попиту, комунікації, клієнтський досвід), з іншого – з операційною та логістичною стратегіями (управління запасами, виконання замовлень, сервіс), а також із цифровою трансформацією (архітектура даних, платформи, кібербезпека). В українських дослідженнях цифрової трансформації роздрібною торгівлі акцентується, що саме зміна бізнес-моделі та операційних процесів є визначальною умовою стійких результатів цифровізації, тому omnіканальна стратегія має бути «вбудована» у корпоративні пріоритети, а не існувати автономно [16].

Методологічно коректне формування omnіканальної стратегії базується на низці принципів, які визначають логіку рішень і критерії їх узгодженості. По-перше, клієнтоорієнтованість означає, що цільовою змінною управління стає не «ефективність каналу», а якість і цілісність клієнтського досвіду, що підтримується на всіх етапах взаємодії. Цей підхід резонує з українськими дослідженнями omnіканального маркетингу та комунікацій, де клієнтоцентричність розглядається як головний механізм утримання і розвитку лояльності [19].

По-друге, інтегрованість і системність визначають необхідність синхронізації даних про клієнта, товар і транзакції, а також узгодження рішень між функціональними підрозділами. У працях українських авторів, присвячених omnіканальним стратегіям підприємств торгівлі, окремо наголошується на ролі інформаційних потоків як «каркасу» omnіканальності: без єдиної логіки даних інтеграція каналів залишається формальною [28].

По-третє, гнучкість і цифрова адаптивність відображають здатність стратегії до швидкого перегляду інструментів та процесів у відповідь на зміну поведінки споживачів і технологій. Дослідження трансформації роздрібною торгівлі під впливом цифрової економіки підкреслюють, що динаміка ринку

вимагає від ритейлерів адаптивних моделей – від сервісів доставки до нових форматів «phygital» [17].

Нарешті, економічна доцільність задає вимогу до вимірюваності ефектів омніканальних рішень (приріст виручки, маржинальності, оборотності, зниження витрат, зростання NPS/CSI), що особливо важливо через капіталомісткість цифрових змін.

Функціонально омніканальна стратегія виконує кілька взаємопов'язаних ролей. Вона, по суті, задає напрям інтеграції каналів і внутрішніх процесів, формуючи стандарти взаємодії з клієнтом та правила обміну даними. Паралельно вона виконує координаційну функцію, узгоджуючи маркетингові комунікації, логістичне виконання та технологічні рішення в єдиний контур управління. Важливою є і інвестиційно-проектна функція, оскільки омніканальність потребує планування цифрових інвестицій і портфеля ініціатив (платформи, CRM/ERP, аналітика, автоматизація). Стратегія реалізує функцію підвищення конкурентоспроможності через створення відтворюваної цінності для клієнта й підвищення результативності операційної моделі підприємства. Узгодженість цих функцій, як показують українські напрацювання щодо омніканальності та цифровізації ритейлу, є умовою переходу від фрагментарних цифрових рішень до системної трансформації [18].

У межах методології формування стратегії розвитку омніканальної торгівлі важливого значення набуває її типологізація. Класифікація дозволяє систематизувати підходи до інтеграції каналів збуту, визначити рівень цифрової зрілості підприємства та обґрунтувати доцільність вибору конкретної моделі розвитку залежно від ресурсних можливостей і ринкових умов.

Наукові дослідження у сфері стратегічного управління торгівлею засвідчують, що омніканальні стратегії можуть істотно відрізнитися за глибиною інтеграції, масштабом трансформації та ступенем цифровізації бізнес-процесів. Водночас універсальної моделі не існує, оскільки кожне підприємство функціонує в унікальному конкурентному середовищі.

За ступенем інтеграції каналів доцільно виокремлювати стратегії з частковою, поетапною та повною інтеграцією. Часткова інтеграція передбачає синхронізацію окремих процесів (наприклад, спільну програму лояльності або єдину цінову політику). Поетапна інтеграція реалізується через поступове об'єднання інформаційних систем і логістичних процесів. Повна інтеграція формує єдиний цифровий простір управління каналами збуту, що забезпечує безперервність клієнтського досвіду.

Залежно від рівня використання цифрових технологій виділяють адаптаційну, трансформаційну та інноваційну стратегії. Адаптаційна модель характеризується впровадженням базових цифрових інструментів без суттєвої зміни бізнес-моделі. Трансформаційна стратегія передбачає реорганізацію внутрішніх процесів і структури управління. Інноваційна модель орієнтована на створення нової екосистеми взаємодії зі споживачем, з використанням аналітики великих даних, автоматизації та платформних рішень [37, 38].

У науковій літературі акцентується, що омніканальні стратегії можуть бути орієнтовані або на оптимізацію транзакцій, або на формування довгострокових відносин із клієнтами [39, 40]. У першому випадку ключовим є підвищення швидкості та зручності здійснення покупки, у другому – розвиток лояльності через персоналізацію та сервісну підтримку.

З методичної точки зору важливо розрізняти локальні та комплексні омніканальні стратегії. Локальна стратегія охоплює окремі підрозділи чи регіони, тоді як комплексна трансформація передбачає інтеграцію всіх каналів і процесів на рівні підприємства.

Таблиця 1.5 – Класифікація стратегій розвитку омніканальної торгівлі

Класифікаційна ознака	Тип стратегії	Характеристика
Рівень інтеграції	Часткова	Інтеграція окремих функцій
	Поетапна	Поступове об'єднання каналів
	Повна	Єдиний цифровий контур управління
Ступінь цифровізації	Адаптаційна	Впровадження базових ІТ-рішень
	Трансформаційна	Реорганізація бізнес-процесів
	Інноваційна	Створення цифрової екосистеми
Масштаб впровадження	Локальна	Реалізація у межах підрозділу
	Комплексна	Повна трансформація підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [37-40]

Для відображення взаємозв'язку між рівнем цифровізації та глибиною інтеграції каналів доцільно представити типологічну модель (рис. 1.5).

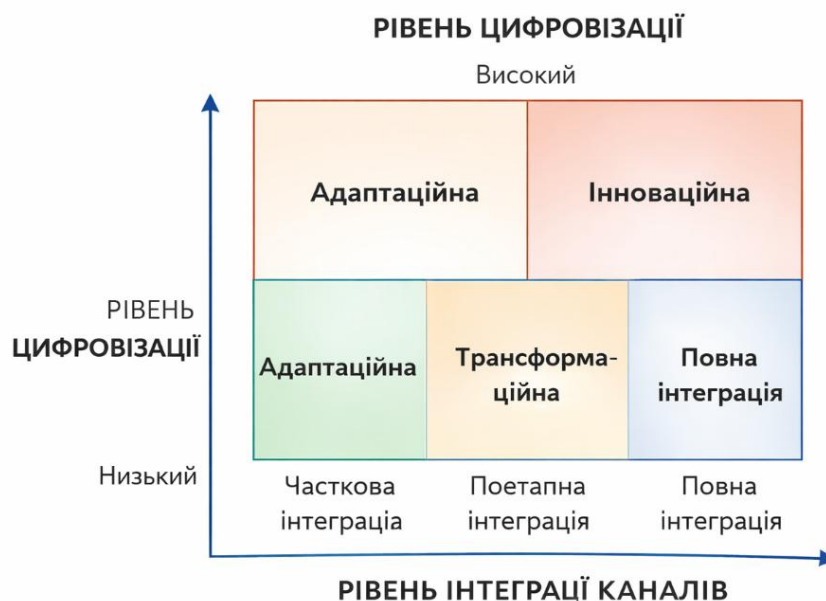


Рисунок 1.5 – Типологія стратегій розвитку омніканальної торгівлі
Джерело: сформовано автором на основі [37-40]

Рисунок 1.5 демонструє, що найвищий рівень конкурентного потенціалу формується у зоні поєднання повної інтеграції каналів та високого рівня цифровізації. Водночас для підприємств із обмеженими ресурсами більш доцільним може бути поетапний перехід від адаптаційної до трансформаційної моделі.

Класифікація стратегій розвитку омніканальної торгівлі створює методичну основу для вибору оптимальної моделі трансформації підприємства. Вона дозволяє врахувати рівень цифрової зрілості, ресурсні можливості та стратегічні пріоритети розвитку, що є необхідною передумовою подальшого оцінювання ефективності омніканальної стратегії.

Подальша деталізація класифікації стратегій розвитку омніканальної торгівлі дозволяє розширити методичний інструментарій їх вибору та адаптації до конкретних умов функціонування підприємства. Типологізація набуває

прикладного значення, оскільки дає змогу узгодити стратегічні рішення з рівнем ресурсного забезпечення, цифрової зрілості та етапом розвитку підприємства.

За характером взаємодії з клієнтом омніканальні стратегії можуть орієнтуватися або на транзакційну ефективність, або на розвиток довгострокових відносин. У першому випадку стратегічний фокус зосереджується на мінімізації часу покупки, зручності оформлення замовлення та швидкості доставки. Такий підхід є характерним для підприємств із високою інтенсивністю продажів та значною часткою імпульсивного попиту.

Натомість реляційна (відносинна) модель передбачає системну персоналізацію, розвиток програм лояльності, формування спільнот навколо бренду. У цьому випадку омніканальна стратегія виконує функцію інструменту довгострокового утримання клієнтів і підвищення їх життєвої цінності [14].

За масштабом трансформації омніканальні стратегії поділяються на локальні та комплексні. Локальна стратегія передбачає впровадження омніканальних рішень у межах окремого регіону, формату магазину або товарної категорії. Такий підхід дозволяє апробувати модель з мінімізацією ризиків.

Комплексна трансформація охоплює всі бізнес-процеси підприємства, включаючи маркетинг, логістику, фінанси та ІТ-інфраструктуру. Вона передбачає системну перебудову організаційної структури та інтеграцію цифрових платформ у всі функціональні підсистеми.

На різних стадіях життєвого циклу підприємства стратегія омніканального розвитку має різну спрямованість. На етапі становлення доцільним є використання адаптаційної моделі з обмеженим набором цифрових інструментів. Підприємства, що перебувають на стадії зростання, орієнтуються на трансформаційні стратегії, які передбачають активну інтеграцію каналів і масштабування операцій. На етапі зрілості актуальною стає інноваційна стратегія, спрямована на створення цифрової екосистеми та підтримання конкурентних переваг.

Для наочного відображення взаємозв'язку між ключовими критеріями доцільно використати узагальнюючу типологічну модель (рис. 1.6).

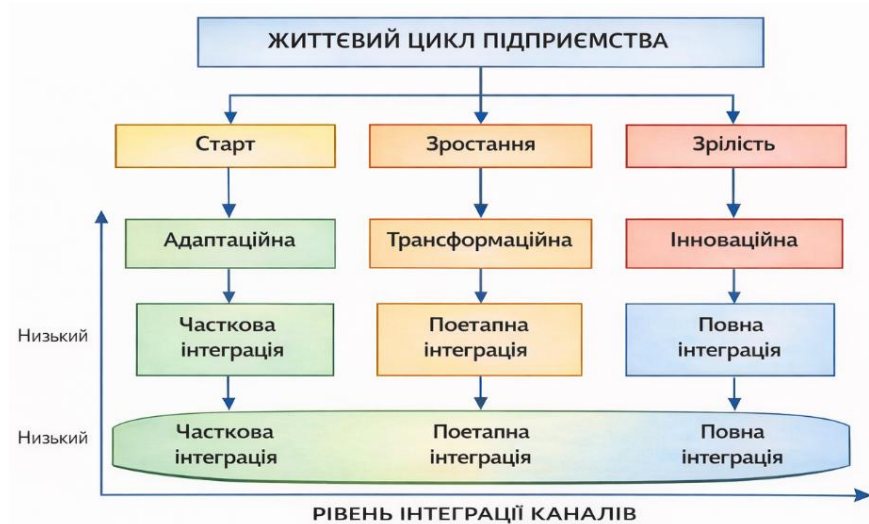


Рисунок 1.6 – Схематична типологія стратегій розвитку омніканальної торгівлі

Джерело: сформовано автором на основі [11, 17]

Рисунок 1.6 демонструє еволюційний характер омніканальної стратегії: із підвищенням рівня цифровізації та інтеграції каналів зростає її стратегічна складність і вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Отже, класифікація стратегій розвитку омніканальної торгівлі формує методичну основу для їх диференційованого вибору та адаптації до конкретних умов функціонування підприємства. Вона дозволяє врахувати внутрішні ресурси, цифрову зрілість, стадію розвитку та особливості взаємодії зі споживачем, що є необхідною передумовою подальшого оцінювання ефективності омніканальної стратегії.

Далі доцільно перейти до розгляду методичних підходів до оцінювання рівня розвитку омніканальної торгівлі (кількісні та якісні показники з формулами розрахунку).

Оцінювання рівня розвитку омніканальної торгівлі передбачає комплексний аналіз кількісних та якісних параметрів, що відображають результативність інтеграції каналів збуту, рівень цифрової зрілості та ефективність клієнтоорієнтованої моделі бізнесу. Методологічно доцільним є поєднання фінансово-економічних індикаторів із показниками поведінки

споживачів та рівня технологічної інтеграції. У наукових дослідженнях з проблем цифрової трансформації торгівлі підкреслюється, що саме синтез економічних та маркетингових показників дозволяє адекватно оцінити ефективність омніканальної стратегії [8].

Кількісні індикатори відображають фінансові результати та операційну ефективність омніканальної моделі. Їх використання забезпечує можливість об'єктивного вимірювання динаміки розвитку каналів збуту та їх інтеграції.

Обсяг онлайн та офлайн продажів характеризує структуру виручки за каналами та дозволяє оцінити рівень диверсифікації продажів:

$$V_{total} = V_{online} + V_{offline} \quad (1.1)$$

де V_{online} – обсяг продажів через цифрові канали;

$V_{offline}$ – обсяг продажів у фізичних торговельних точках.

Частка омніканальних клієнтів відображає питому вагу споживачів, які здійснюють покупки через декілька каналів:

$$S_{omni} = \frac{N_{omni}}{N_{total}} \times 100\% \quad (1.2)$$

де N_{omni} – кількість клієнтів, що використовують ≥ 2 канали;

N_{total} – загальна кількість клієнтів.

Середній чек визначається як відношення виручки до кількості транзакцій:

$$AC = \frac{Revenue}{Number\ of\ transactions} \quad (1.3)$$

Рівень повторних покупок (Retention Rate):

$$RR = \frac{Customer_{repeat}}{Customer_{total}} \times 100\% \quad (1.4)$$

Коефіцієнт конверсії (особливо актуальний для онлайн-каналів):

$$CR = \frac{\text{Number of purchases}}{\text{Number of visits}} \times 100\% \quad (1.5)$$

Оборотність запасів характеризує ефективність управління товарними потоками:

$$IT = \frac{\text{Cost of Goods Sold}}{\text{Average Inventory}} \quad (1.5)$$

Рентабельність продажів:

$$ROS = \frac{\text{Net Profit}}{\text{Revenue}} \times 100\% \quad (1.6)$$

Систематизацію кількісних показників подано в табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Система кількісних показників оцінювання омніканальної торгівлі

Показник	Економічний зміст	Метод розрахунку
Обсяг продажів	Структура виручки	$V_{\text{online}} + V_{\text{offline}}$
Частка омніканальних клієнтів	Рівень інтеграції клієнтів	$N_{\text{omni}} / N_{\text{total}}$
Середній чек	Інтенсивність купівель	$\text{Revenue} / \text{Transactions}$
Рівень повторних покупок	Лояльність клієнтів	$\text{Repeat} / \text{Total}$
Конверсія	Ефективність каналу	$\text{Purchases} / \text{Visits}$
Оборотність запасів	Логістична ефективність	$\text{COGS} / \text{Avg Inventory}$
Рентабельність продажів	Фінансова результативність	$\text{Profit} / \text{Revenue}$

Джерело: сформовано автором на основі [7, 11, 32]

Якісні індикатори відображають рівень сприйняття споживачем інтегрованої моделі торгівлі та ступінь цифрової зрілості підприємства.

Customer Satisfaction Index (CSI) визначається на основі анкетування клієнтів і розраховується як середньозважене значення оцінок задоволеності:

$$CSI = \frac{\sum(\omega_i \times s_i)}{\sum \omega_i} \quad (1.7)$$

де s_i – оцінка за окремим параметром;

ω_i – ваговий коефіцієнт.

Net Promoter Score (NPS):

$$NPS = \%Promoters - \%Detractors \quad (1.8)$$

Індекс лояльності широко застосовується у міжнародній практиці оцінювання клієнтського досвіду [37].

Якість клієнтського досвіду оцінюється через аналіз клієнтського шляху, узгодженість комунікацій і безперервність сервісу.

Рівень інтеграції каналів може визначатися через індекс інтеграції, що враховує ступінь синхронізації цін, запасів, програм лояльності та інформаційних систем.

Рівень цифрової зрілості підприємства оцінюється за моделями Digital Maturity Model [39] та включає аналіз технологічної інфраструктури, цифрових компетенцій персоналу та рівня автоматизації.

Для узагальнення якісних показників сформуємо табл. 1.7 та рис. 1.7.

Таблиця 1.7 – Система якісних показників оцінювання

Показник	Метод оцінювання	Характеристика
CSI	Анкетування	Рівень задоволеності
NPS	Опитування	Лояльність клієнтів
Якість CX	Customer Journey Mapping	Цілісність досвіду
Інтеграція каналів	Індекс інтеграції	Узгодженість систем
Цифрова зрілість	Digital Maturity Model	Рівень цифрової трансформації

Джерело: сформовано автором на основі [7, 11, 32]

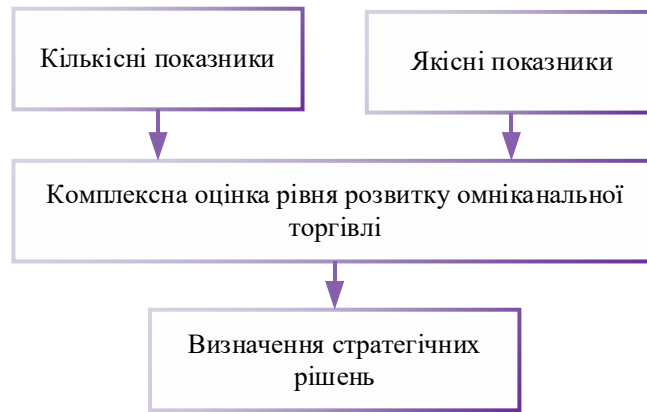


Рисунок 1.7 – Система комплексного оцінювання рівня розвитку омніканальної торгівлі

Джерело: сформовано автором на основі [7, 11, 36]

Комплексне оцінювання розвитку омніканальної торгівлі має ґрунтуватися на поєднанні фінансових, маркетингових і технологічних індикаторів. Такий підхід дозволяє об'єктивно визначити рівень цифрової зрілості підприємства, результативність інтеграції каналів і сформувані обґрунтовані стратегічні рішення щодо подальшого вдосконалення омніканальної моделі.

Механізм формування стратегії розвитку омніканальної торгівлі доцільно розглядати як послідовну систему управлінських дій, спрямованих на забезпечення інтеграції каналів збуту, підвищення клієнтської цінності та досягнення фінансово-економічних результатів підприємства. У методологічному аспекті цей механізм поєднує аналітичний, цільовий, проектний та контрольний блоки, що функціонують у межах стратегічного циклу управління.

Початковим етапом виступає діагностика поточного стану підприємства, яка передбачає оцінювання рівня цифрової зрілості, інтеграції каналів, результативності продажів та конкурентної позиції. На цьому етапі застосовуються методи SWOT-аналізу, факторного аналізу та оцінювання ключових показників ефективності. Діагностика дозволяє визначити стратегічні розриви між наявним станом та бажаними параметрами розвитку.

Наступним кроком є визначення стратегічних цілей, які мають бути узгоджені із загальною стратегією підприємства [21]. Цілі можуть стосуватися зростання частки омніканальних клієнтів, підвищення рентабельності, скорочення витрат на логістику або збільшення показників лояльності. Важливо, щоб вони відповідали принципам вимірюваності, досяжності та часової визначеності.

Третій етап – вибір моделі інтеграції каналів. Підприємство має визначити рівень інтеграції (часткова, поетапна або повна), обрати технологічну платформу та визначити формат взаємодії між онлайн і офлайн сегментами. На цьому етапі формується архітектура інформаційної системи, що забезпечує синхронізацію даних про клієнтів, запаси та транзакції.

Подальшим кроком є розробка комплексу заходів, що охоплює маркетингові, логістичні та організаційні рішення. Сюди належать впровадження CRM-систем, оптимізація складської інфраструктури, інтеграція каналів комунікації та підвищення цифрових компетенцій персоналу.

Після впровадження заходів здійснюється оцінка ефективності, яка базується на системі кількісних та якісних показників. Оцінювання дозволяє встановити рівень досягнення стратегічних цілей.

Заключним етапом є коригування стратегії, що передбачає адаптацію заходів до змін зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсних можливостей підприємства. Умови цифрової економіки вимагають безперервності цього процесу та здатності до гнучкого реагування.

Формування омніканальної стратегії відбувається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів.

До внутрішніх факторів належать ресурсний потенціал підприємства, фінансові можливості, рівень цифрової інфраструктури, організаційна структура та кваліфікація персоналу. Недостатній рівень цифрових компетенцій або обмежені інвестиційні ресурси можуть стримувати реалізацію повної інтеграції каналів.

Зовнішні фактори охоплюють рівень конкуренції, темпи розвитку цифрових технологій, зміни у поведінці споживачів та нормативно-правові обмеження. Зокрема, зростання популярності мобільної комерції та соціальних платформ формує нові вимоги до інтеграції каналів і персоналізації пропозицій.

На рисунку 1.8 представлено комплексну модель формування та оцінювання стратегії розвитку омніканальної торгівлі підприємства (рис. 1.8). Запропонована схема інтегрує ключові елементи стратегічного управління омніканальністю: типологію стратегій розвитку, систему кількісних і якісних показників оцінювання, методи стратегічного аналізу та механізм формування й реалізації стратегії.



Рисунок 1.8 – Комплексна модель омніканального розвитку торгівлі

Джерело: сформовано автором на основі [3, 7]

Системний вплив зазначених факторів визначає гнучкість і результативність омніканальної стратегії, а також її здатність забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Механізм формування та реалізації стратегії розвитку омніканальної торгівлі є циклічним процесом, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей із ресурсними можливостями підприємства та умовами цифрового середовища. Його реалізація дозволяє створити системну основу для інтеграції каналів збуту, підвищення ефективності діяльності та формування стійких конкурентних переваг.

Модель відображає логіку переходу від аналітичного етапу до прийняття стратегічних рішень, демонструючи взаємозв'язок між внутрішнім потенціалом підприємства, умовами зовнішнього цифрового середовища та інструментами управління розвитком омніканальної торгівлі. Центральним елементом схеми виступає комплексна оцінка рівня розвитку омніканальної моделі, яка є підґрунтям для визначення напрямів удосконалення стратегії підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОМНІКАНАЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ ТОВ «ОМЕГА» В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ОМЕГА» та оцінка його позицій у сфері омніканальної торгівлі

Об'єктом дослідження є ТОВ «ОМЕГА» – підприємство роздрібною торгівлі, що здійснює діяльність у складі групи компаній Fozzy Group, одного з найбільших торговельно-промислових об'єднань України. Підприємство функціонує як товариство з обмеженою відповідальністю відповідно до чинного законодавства України. Організаційно-правова форма передбачає здійснення господарської діяльності на основі приватної власності з відповідальністю учасників у межах їх внесків до статутного капіталу.

ТОВ «ОМЕГА» є операційною структурою, що забезпечує функціонування частини торговельної мережі групи, реалізуючи роздрібну торгівлю товарами широкого вжитку. Діяльність підприємства інтегрована у корпоративну стратегію Fozzy Group, що передбачає розвиток сучасних форматів ритейлу, цифрових каналів продажів та логістичної інфраструктури.

Історія розвитку підприємства пов'язана з етапами розширення торговельної мережі групи. Початково діяльність була зосереджена на класичній офлайн-моделі роздрібною торгівлі, однак із розвитком цифрових технологій та зміною споживчої поведінки підприємство поступово інтегрувало елементи електронної комерції, автоматизованого управління запасами та CRM-рішень. Сучасний етап розвитку характеризується впровадженням омніканальною моделі, що забезпечує взаємодію фізичних торговельних точок із цифровими сервісами.

Основні види діяльності ТОВ «ОМЕГА» відповідають КВЕД у сфері роздрібною торгівлі в неспеціалізованих магазинах із переважанням

продовольчого асортименту, а також можуть включати супутні види діяльності, пов'язані з логістикою, складським зберіганням і дистанційною торгівлею. Така спеціалізація формує передумови для розвитку інтегрованих каналів збуту.

На ринку підприємство займає позиції як частина великої національної торговельної групи, що забезпечує масштабність операцій, розвинену логістичну інфраструктуру та доступ до централізованих ІТ-рішень. Належність до Fozzy Group створює конкурентні переваги у вигляді економії на масштабі, централізованих закупівель і корпоративної цифрової платформи, що є важливим чинником розвитку омніканальної торгівлі.

Організаційна структура ТОВ «ОМЕГА» формується з урахуванням корпоративної моделі управління групи Fozzy Group та побудована за функціональним принципом. Стратегічні рішення ухвалюються з урахуванням загальногрупової політики, тоді як оперативне управління здійснюється керівництвом підприємства.

У структурі підприємства функціонують підрозділи операційного управління торговельною мережею, логістики, фінансів, маркетингу та інформаційних технологій. Особливістю є інтеграція ІТ-інфраструктури з корпоративними системами групи, що забезпечує єдину базу даних товарних залишків, централізовану систему закупівель та спільні цифрові сервіси для клієнтів.

Організація омніканальної діяльності здійснюється через поєднання фізичних магазинів із цифровими каналами, зокрема онлайн-замовленнями, сервісами доставки та мобільними застосунками, що функціонують у межах екосистеми групи. Використання централізованої CRM-системи дозволяє формувати єдиний профіль клієнта незалежно від каналу взаємодії, що відповідає принципам омніканальності.

Інтеграція онлайн- та офлайн-напрямів здійснюється через спільну логістичну систему, централізоване управління асортиментом та єдину клієнтську базу, що створює основу для розвитку омніканальної стратегії та

підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації.

На рисунку 2.1 наведена організаційна структура ТОВ «ОМЕГА»

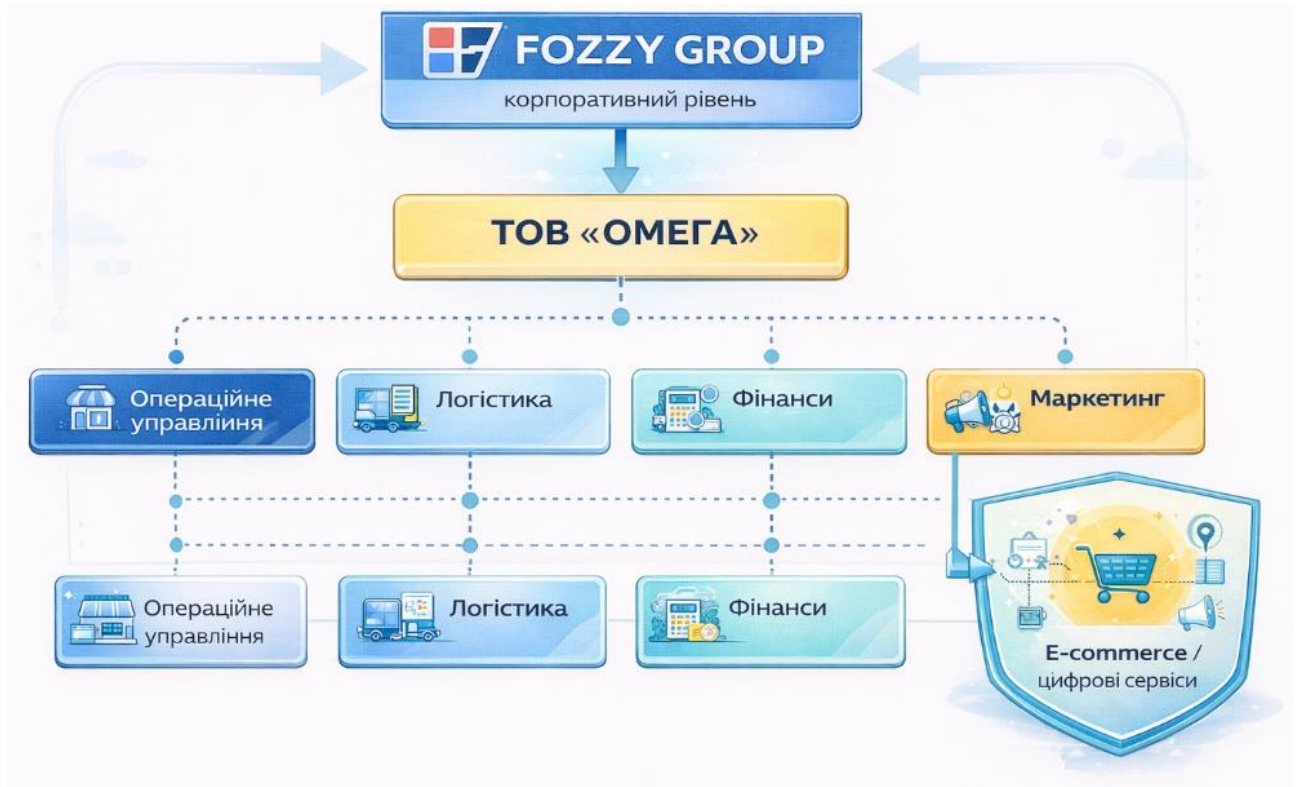


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ОМЕГА»

Джерело: сформовано автором на основі [26]

З метою оцінки результативності господарської діяльності ТОВ «ОМЕГА» та визначення впливу цифрової трансформації на фінансові показники підприємства здійснено аналіз основних фінансово-економічних індикаторів за 2022–2024 рр. Інформаційною базою дослідження стали дані фінансової звітності підприємства, зокрема форми №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» та форми №2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», що наведені у додатках А–В.

Динаміка ключових показників господарської діяльності відображена в табл. 2.1, що дозволяє оцінити темпи зростання доходу, валового та операційного прибутку, а також зміну рівня рентабельності продажів. Графічне відображення

тенденцій представлено на рис. 2.2, що забезпечує наочність аналізу та дозволяє виявити структурні зміни фінансових результатів у досліджуваному періоді.

З огляду на актуальність розвитку омніканальної моделі торгівлі, особлива увага приділяється структурі продажів за каналами збуту (табл. 2.2 та рис. 2.3), що дозволяє оцінити частку онлайн-напрямку у формуванні доходу та визначити рівень цифровізації торговельної діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «ОМЕГА» за 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	14578554	17514375	20023583	2935821	2509208	20,14	14,33
Собівартість реалізації, тис. грн	11972600	14581189	16182634	2608589	1601445	21,79	10,98
Валовий прибуток, тис. грн	2605954	2933186	3840949	327232	907763	12,56	30,95
Операційний прибуток, тис. грн	417356	497190	391324	79834	-105866	19,13	-21,29
Чистий прибуток, тис. грн	32072	142444	30073	110372	-112371	344,14	-78,89
Рентабельність продажів, %	0,22	0,81	0,15	0,59	-0,66	-	-

Джерело: розраховано автором на основі [34]

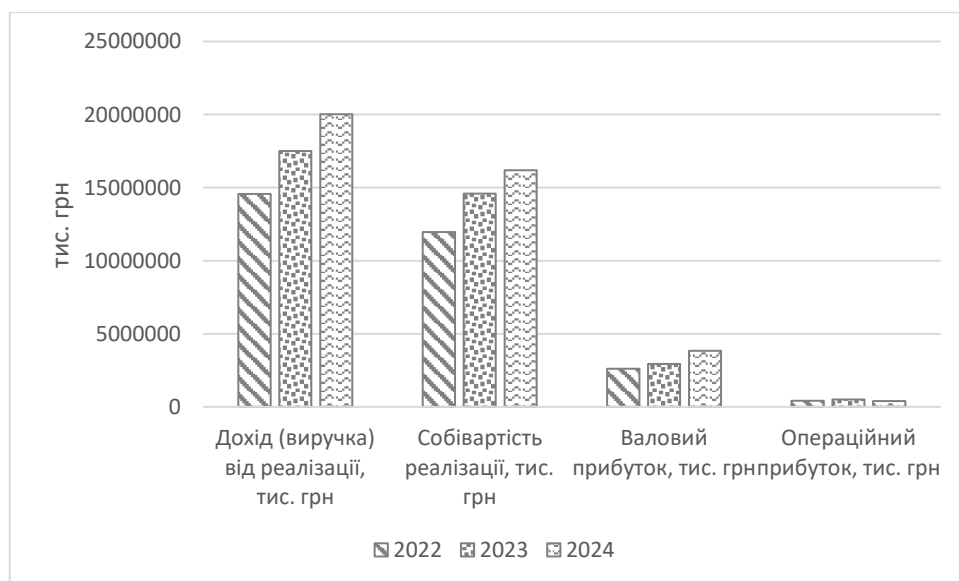


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних фінансових показників ТОВ «ОМЕГА»

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таблиця 2.2 – Структура продажів ТОВ «ОМЕГА» за каналами збуту у 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Загальний обсяг реалізації, тис. грн	14578554	17514375	20023583	2935821	2509208	20,14	14,33
Офлайн-продажі, тис. грн	13703841	15938081	17620753	2234240	1682672	16,30	10,56
Онлайн-продажі, тис. грн	874713	1576294	2402830	701581	826536	80,22	52,44
Частка офлайн-продажів, %	94,00	91,00	88,00	-3,00	-3,00	–	–
Частка онлайн-продажів, %	6,00	9,00	12,00	+3,00	+3,00	–	–
Темп зростання онлайн-продажів, %	–	80,22	52,44	–	–	80,22	52,44

Джерело: розраховано автором на основі [34]

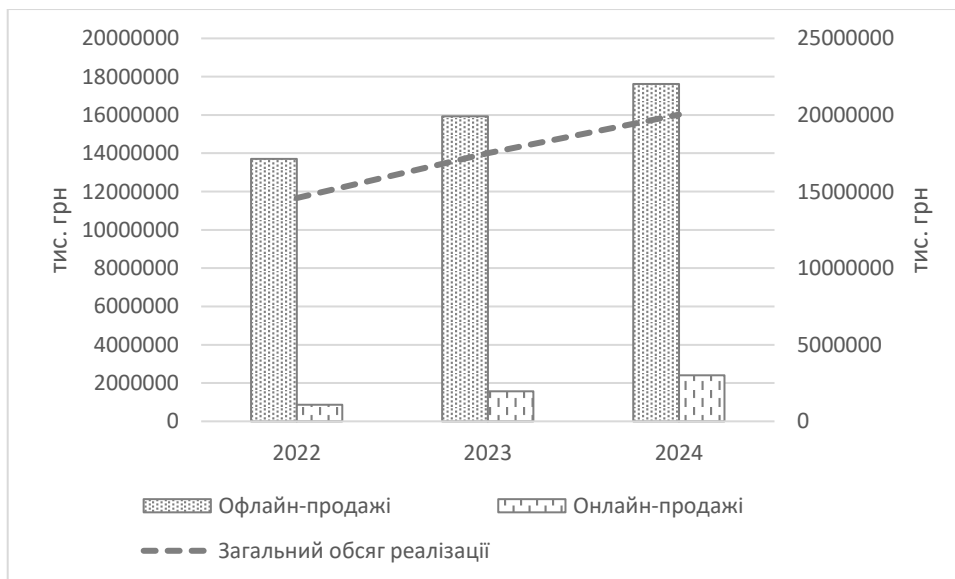


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних показників продажів ТОВ «ОМЕГА»

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

З метою визначення спеціалізації та оцінки структури формування доходу ТОВ «ОМЕГА» проведено аналіз асортиментної структури реалізації продукції за 2024 рік із урахуванням динаміки зміни основних товарних груп порівняно з 2022 роком. Дослідження дозволяє оцінити стратегічні пріоритети підприємства

у формуванні товарного портфеля, визначити рівень диверсифікації продажів та встановити напрями розвитку омніканальної торгівлі.

Таблиця 2.3 – Асортиментна структура та спеціалізація ТОВ «ОМЕГА» за 2024 рр.

Товарна група	Обсяг продажів, тис. грн	Частка у загальній виручці, %	Динаміка до 2022 р., %
Продовольчі товари	16419338	82,0	28,5
Непродовольчі товари	2002358	10,0	12,3
Власні торгові марки	1001179	5,0	41,7
Товари імпортного виробництва	400472	2,0	18,9
Інші	200236	1,0	9,5

Джерело: розраховано автором на основі [26]

Аналіз структури реалізації свідчить про чітко виражену спеціалізацію ТОВ «ОМЕГА» на продовольчому сегменті, частка якого у 2024 році становить 82 % загального обсягу виручки. Це відповідає формату діяльності підприємства як оператора роздрібною торгівлі продуктами харчування. Водночас зростання обсягів реалізації продовольчих товарів на 28,5 % порівняно з 2022 роком підтверджує стабільність попиту та ефективність асортиментної політики.

Особливої уваги заслуговує динаміка продажів власних торгових марок, приріст яких за досліджуваний період склав 41,7 %. Така тенденція свідчить про посилення ролі private label у формуванні конкурентних переваг підприємства та підвищенні маржинальності продажів. Непродовольчий сегмент характеризується помірним зростанням, що відображає його допоміжну роль у структурі доходів.

Загалом структура асортименту демонструє орієнтацію підприємства на масовий споживчий сегмент із поступовим розширенням високорентабельних напрямів, що створює передумови для подальшого розвитку омніканальної моделі торгівлі та підвищення фінансової стійкості підприємства.

З метою комплексної оцінки стратегічних позицій ТОВ «ОМЕГА» у сфері розвитку омніканальної торгівлі доцільним є застосування методу SWOT-аналізу, який дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні фактори впливу

на діяльність підприємства. Використання цього інструменту забезпечує виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також визначення можливостей і загроз, що формуються під впливом цифрової трансформації торговельного середовища.

SWOT-позиціонування дає змогу оцінити рівень готовності підприємства до подальшого впровадження омніканальної моделі, встановити стратегічні пріоритети розвитку та обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності. Результати аналізу наведено у табл. 2.4, що відображає ключові чинники, які визначають перспективи інтеграції онлайн- та офлайн-каналів у діяльності ТОВ «ОМЕГА».

Таблиця 2.4 – SWOT-позиціонування ТОВ «ОМЕГА» щодо розвитку омніканальної торгівлі

<i>Сильні сторони (S)</i>	<i>Слабкі сторони (W)</i>
Належність до великої торговельної групи Fozzy Group та використання централізованої логістичної інфраструктури	Висока частка офлайн-продажів у структурі доходу
Стабільне зростання загальної виручки у 2022–2024 рр.	Низька чиста рентабельність продажів
Активне зростання онлайн-продажів (понад 50 % у 2024 р.)	Значні операційні витрати на збут
Використання CRM та інтегрованих ІТ-рішень	Залежність від централізованих корпоративних ІТ-систем
Розвиток власних торгових марок із високою маржинальністю	Недостатній рівень автоматизації окремих бізнес-процесів
Розвинена мережа фізичних магазинів	Обмежена персоналізація клієнтського досвіду
<i>Можливості (O)</i>	<i>Загрози (T)</i>
Подальше зростання частки e-commerce в Україні	Посилення конкуренції з боку національних ритейлерів
Розвиток мобільних сервісів та digital-платформ	Цінова конкуренція та зниження маржі
Поглиблення інтеграції онлайн- та офлайн-каналів	Макроекономічна нестабільність
Розширення private label	Зростання логістичних витрат
Використання Big Data для персоналізації	Кіберризиками та технічні збої
Партнерство з маркетплейсами	Зміни у споживчій поведінці

Джерело: сформовано автором

З метою оцінки ресурсного потенціалу підприємства та визначення ефективності використання матеріально-технічної бази у подальшому

дослідженні здійснено аналіз динаміки активів ТОВ «ОМЕГА» та показників використання основних засобів за 2022–2024 рр (табл. 2.5 та табл.2.6). Активи підприємства формують економічну основу його функціонування та визначають можливості забезпечення безперервності торговельної діяльності, розвитку логістичної інфраструктури і впровадження сучасних цифрових технологій у сфері омніканальної торгівлі. Аналіз структури та динаміки активів дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства ресурсами, а також встановити тенденції зміни їх складу та співвідношення у досліджуваному періоді.

Таблиця 2.5 – Динаміка вартості активів ТОВ «ОМЕГА» у 2022–2024 рр., тис. грн

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Необоротні активи	2856456	2593228	2794569	-263228	201341	-9,22	7,76
Основні засоби (залишкова вартість)	2763031	2504291	2680031	-258740	175740	-9,36	7,02
Нематеріальні активи	34417	41824	44889	7407	3065	21,52	7,33
Оборотні активи	3786765	3857173	3338242	70408	-518931	1,86	-13,45
Валюта балансу	6643221	6449401	6132811	-193820	-316590	-2,92	-4,91

Джерело: розраховано автором на основі [34]

Таблиця 2.6 – Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «ОМЕГА» у 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Первісна вартість ОЗ, тис. грн	8601695	13133380	10818030	4531685	-	52,68	-17,63
Накопичений знос, тис. грн	3580355	5838664	5666629	2258309	-172035	63,08	-2,95
Коефіцієнт зносу	0,42	0,44	0,52	0,02	0,08	4,76	18,18
Чистий дохід, тис. грн	14578554	17514375	20023583	2935821	2509208	20,14	14,33
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн	7216382	10867538	11975705	3651156	1108167	50,60	10,20

Джерело: розраховано автором на основі [34]

У таблиці 2.5 відображено динаміку вартості активів підприємства, що дає можливість проаналізувати зміни у структурі необоротних та оборотних активів,

а також визначити загальну тенденцію зміни валюти балансу. Водночас для більш глибокої оцінки використання матеріально-технічної бази у таблиці 2.6 наведено показники ефективності використання основних засобів, що характеризують рівень їх зношеності, масштаби інвестування у основні фонди та взаємозв'язок між обсягом активів і результатами господарської діяльності підприємства.

Проведений аналіз свідчить про певні структурні зміни у складі активів ТОВ «ОМЕГА». Зокрема, у досліджуваному періоді спостерігається поступове скорочення загальної вартості активів, що відображається у зменшенні валюти балансу з 6,64 млрд грн у 2022 році до 6,13 млрд грн у 2024 році. Водночас структура активів залишається відносно стабільною, а основну їх частку становлять основні засоби, які формують матеріальну основу діяльності підприємства у сфері роздрібно́ї торгівлі. Поряд із цим простежується поступове зростання вартості нематеріальних активів, що може свідчити про розширення використання інформаційних систем, програмного забезпечення та інших цифрових інструментів управління торговельними процесами.

Аналіз ефективності використання основних засобів демонструє суттєве зростання їх первісної вартості у 2023 році, що може бути пов'язано з модернізацією торговельної інфраструктури, оновленням обладнання або розширенням логістичних потужностей підприємства. У подальшому періоді відбувається певна оптимізація структури основних фондів, що супроводжується зниженням їх первісної вартості, однак загальна ефективність використання ресурсів залишається позитивною. Водночас зростання коефіцієнта зносу основних засобів до 0,52 у 2024 році свідчить про поступове старіння частини матеріально-технічної бази та актуалізує потребу у подальшому оновленні основних фондів.

З метою оцінки ефективності управління оборотним капіталом підприємства у межах дослідження проведено аналіз структури та динаміки оборотних активів ТОВ «ОМЕГА» за 2022–2024 рр. Оборотні активи відіграють важливу роль у забезпеченні безперервності торговельного процесу, оскільки

саме вони формують ресурсну основу поточної операційної діяльності підприємства, забезпечують формування товарних запасів, здійснення розрахунків із контрагентами та підтримання належного рівня ліквідності. У таблиці 2.7 представлено структуру оборотних активів підприємства та її зміни у досліджуваному періоді, що дозволяє оцінити особливості формування оборотного капіталу та визначити ключові тенденції його трансформації. Для поглиблення дослідження ефективності використання ресурсів у таблиці 2.8 наведено показники оборотності запасів, які характеризують швидкість їх обігу та ефективність управління товарними потоками.

Таблиця 2.7 – Структура оборотних активів ТОВ «ОМЕГА» у 2022–2024 рр.. тис. грн

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Запаси	2496942	1848522	2035313	-648420	186791	-25,97	10,10
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	342184	198880	222767	-143304	23887	-41,88	12,01
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	264330	366374	563738	102044	197364	38,60	53,87
Грошові кошти та їх еквіваленти	683309	1443397	516424	760088	-926973	111,24	-64,22
Разом	3786765	3857173	3338242	70408	-518931	1,86	-13,45

Джерело: розраховано автором на основі [34]

Таблиця 2.8 – Динаміка ефективності використання запасів ТОВ «ОМЕГА» у 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Середні запаси, тис. грн	2136509	2172732	1941918	36223	-230814	1,70	-10,62
Собівартість реалізації, тис. грн	11972600	14581189	16182634	2608589	1601445	21,79	10,98
Коефіцієнт оборотності запасів	5,60	6,71	8,33	1,107178	1,622332	19,76	24,17
Тривалість одного обороту, днів	65	54	44	-10,7458	-10,5883	-16,50	-19,47

Джерело: розраховано автором на основі [34]

Результати аналізу свідчать про певні структурні зміни у складі оборотних активів підприємства, зокрема скорочення загального їх обсягу у 2024 році та перерозподіл між основними елементами. Водночас спостерігається підвищення ефективності використання запасів, що підтверджується зростанням коефіцієнта їх оборотності та скороченням тривалості одного обороту. Така тенденція свідчить про покращення управління товарними запасами та підвищення швидкості обігу капіталу. Загалом отримані результати підтверджують підвищення ефективності операційної діяльності підприємства у досліджуваному періоді.

Важливою складовою оцінки ефективності діяльності підприємства є аналіз використання трудових ресурсів, оскільки саме людський капітал визначає результативність торговельних процесів, якість обслуговування клієнтів та ефективність реалізації омніканальної стратегії. У сучасних умовах розвитку цифрових технологій роль персоналу не обмежується виконанням традиційних функцій у сфері роздрібної торгівлі, а включає використання цифрових систем управління продажами, логістикою та взаємодією з клієнтами. У таблиці 2.9 наведено основні показники використання трудових ресурсів ТОВ «ОМЕГА» за 2022–2024 рр., що дозволяє оцінити зміни чисельності персоналу, рівня оплати праці та продуктивності праці у досліджуваному періоді.

Таблиця 2.9 – Показники використання трудових ресурсів ТОВ «ОМЕГА» у 2022–2024 рр.

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	3850	4020	4180	170	160	4,42	3,98
Фонд оплати праці, тис. грн	1386000	1648200	1902400	262200	254200	18,92	15,42
Середня заробітна плата (річна), грн	360000	410000	455000	50000	45000	13,89	10,98
Чистий дохід, тис. грн	14578554	17514375	20023583	2935821	2509208	20,14	14,33
Продуктивність праці (= Дохід / Чисельність), тис. грн/особу	3786,64	4356,81	4790,33	570,17	433,52	15,06	9,95

Джерело: розраховано автором на основі [34]

Результати аналізу свідчать про поступове зростання чисельності персоналу підприємства, що зумовлено розширенням масштабів діяльності та розвитком торговельної мережі. Водночас спостерігається суттєве зростання фонду оплати праці та середньої заробітної плати, що відображає загальноекономічні тенденції підвищення рівня оплати праці у сфері роздрібною торгівлі. Позитивною тенденцією є підвищення продуктивності праці, що зумовлено зростанням доходу підприємства та вдосконаленням організації торговельних процесів. Загалом це свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «ОМЕГА».

Для оцінки результативності господарської діяльності підприємства доцільним є аналіз динаміки основних фінансових показників, що характеризують формування доходів, витрат і прибутку. У таблиці 2.10 наведено динаміку фінансових результатів ТОВ «ОМЕГА» за 2022–2024 рр., що дозволяє простежити тенденції зміни доходу від реалізації, валового та операційного прибутку, а також чистого фінансового результату підприємства. Графічне відображення структури фінансових результатів представлено на рис. 2.3, що забезпечує наочність аналізу.

Таблиця 2.10 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «ОМЕГА» у 2022–2024 рр. тис. грн

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації	14578554	17514375	20023583	2935821	2509208	20,14	14,33
Собівартість реалізації	11972600	14581189	16182634	2608589	1601445	21,79	10,98
Валовий прибуток	2605954	2933186	3840949	327232	907763	12,56	30,95
Інші операційні доходи	107712	89716	85351	-17996	-4365	-16,71	-4,87
Витрати на збут	1931123	2069900	3025176	138777	955276	7,19	46,15
Операційний прибуток	417356	497190	391324	79834	-105866	19,13	-21,29
Фінансовий результат до оподаткування	34824	191311	64445	156487	-126866	449,37	-66,31
Чистий прибуток	32072	142444	30073	110372	-112371	344,14	-78,89

Джерело: розраховано автором на основі [34]

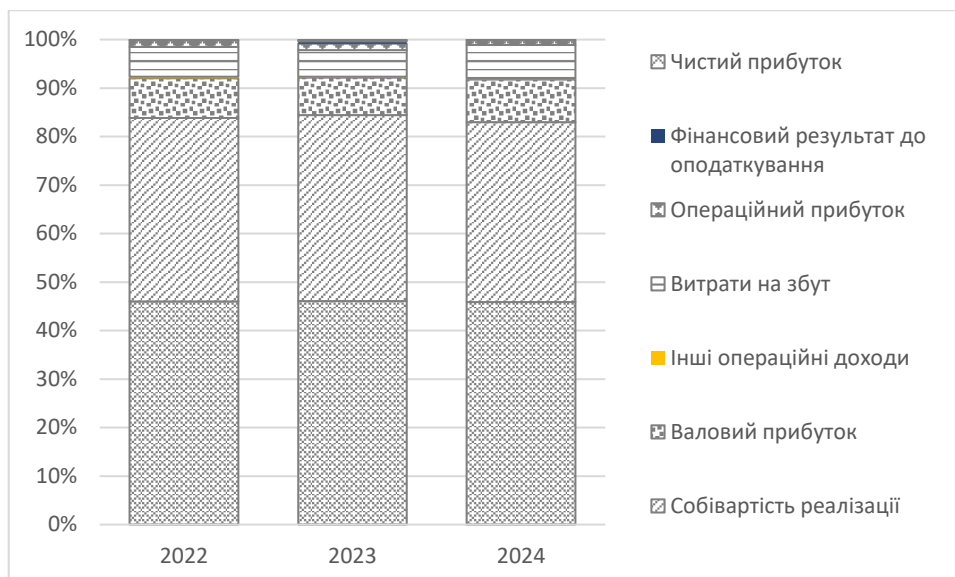


Рисунок 2.3 – Структура фінансових результатів ТОВ «ОМЕГА» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Дослідження свідчить про стале зростання доходу від реалізації продукції протягом аналізованого періоду, що відображає розширення масштабів діяльності підприємства. Водночас темпи зростання витрат, зокрема витрат на збут, перевищують динаміку доходів, що негативно впливає на формування операційного та чистого прибутку. У 2024 році спостерігається зниження операційного та чистого фінансового результату порівняно з попереднім роком, що свідчить про підвищення витратності діяльності. Загалом отримані результати підтверджують необхідність удосконалення управління витратами та підвищення ефективності реалізації омніканальної стратегії підприємства.

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати систему відносних показників, що характеризують рівень ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та результативності господарської діяльності. У табл. 2.11 наведено динаміку ключових коефіцієнтів фінансового стану ТОВ «ОМЕГА» за 2022–2024 рр., що дозволяє визначити тенденції зміни платоспроможності, структури капіталу та ефективності використання ресурсів підприємства. Для більш наочного відображення змін відповідних показників у досліджуваному періоді їх графічну інтерпретацію представлено на рис. 2.4.

Таблиця 2.11 – Динаміка показників фінансового стану ТОВ «ОМЕГА» у 2022–2024 рр. тис. грн

Показник	Роки			Абсолютні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,35	1,42	1,28	0,07	-0,14
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,47	0,74	0,50	0,27	-0,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,24	0,53	0,20	0,29	-0,33
Коефіцієнт автономії	0,31	0,33	0,30	0,02	-0,03
Коефіцієнт фінансового ризику	2,23	2,03	2,35	-0,2	0,32
Оборотність активів	2,19	2,72	3,27	0,53	0,55
Рентабельність продажів, %	0,22	0,81	0,15	0,59	-0,66

Джерело: розраховано автором на основі [34]

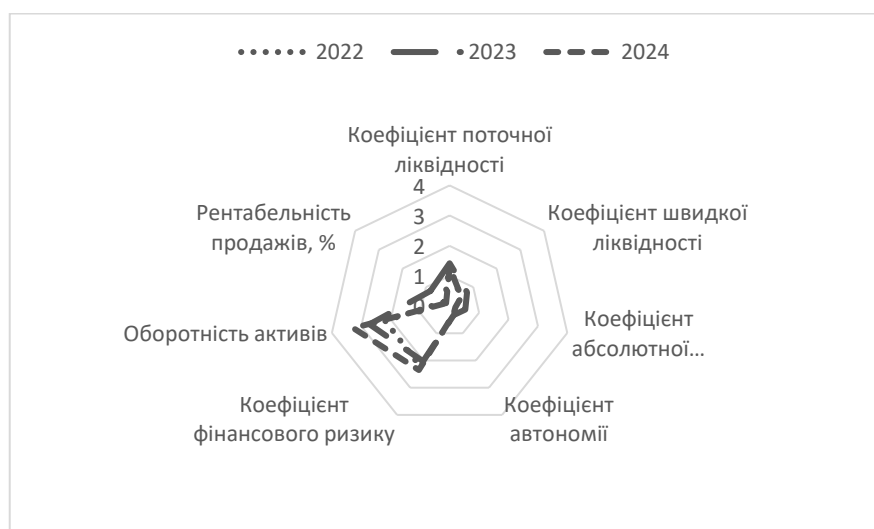


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни показників фінансового стану ТОВ «ОМЕГА» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Результати аналізу свідчать про відносну стабільність фінансового стану підприємства, хоча окремі показники ліквідності мають тенденцію до коливання. У 2023 році спостерігається покращення показників платоспроможності, однак у 2024 році їх значення дещо знижуються. Позитивною тенденцією є зростання оборотності активів, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Водночас низький рівень рентабельності продажів у 2024 році вказує на необхідність підвищення ефективності управління витратами та вдосконалення стратегії розвитку підприємства.

Проведений аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «ОМЕГА» дозволив сформулювати комплексне уявлення про особливості функціонування підприємства, його ресурсний потенціал та результати господарської діяльності у 2022–2024 рр. Встановлено, що підприємство є одним із операторів роздрібної торгівлі у складі торговельної групи Fozzy Group та здійснює діяльність у сегменті продовольчого ритейлу, поєднуючи традиційні формати торгівлі з розвитком цифрових каналів взаємодії зі споживачами.

Результати аналізу свідчать про зростання обсягів реалізації продукції та розширення масштабів діяльності підприємства у досліджуваному періоді. Позитивна динаміка доходу від реалізації супроводжується підвищенням продуктивності праці та зростанням оборотності активів, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу. Водночас аналіз фінансових результатів та структури витрат виявив певні проблемні аспекти, пов'язані зі зростанням витрат на збут та зниженням рівня рентабельності діяльності, що потребує вдосконалення системи управління витратами та підвищення ефективності операційних процесів.

Оцінка ресурсного потенціалу підприємства показала наявність достатньої матеріально-технічної бази, розвиненої інфраструктури торговельної діяльності та кадрового потенціалу, що створює передумови для подальшого розвитку підприємства. Разом з тим, виявлені тенденції у зміні структури активів, рівня зносу основних засобів та показників фінансової стійкості свідчать про необхідність підвищення ефективності використання наявних ресурсів та оптимізації фінансової структури підприємства.

Загалом результати проведеного аналізу дозволяють зробити висновок про наявність у ТОВ «ОМЕГА» значного потенціалу для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку роздрібної торгівлі. Водночас встановлені тенденції та проблемні аспекти діяльності підприємства зумовлюють необхідність удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі, що потребує більш глибокого дослідження рівня інтеграції каналів збуту та ефективності їх функціонування у наступному підрозділі роботи.

2.2. Аналіз ефективності функціонування омніканальної моделі та оцінка результативності реалізації стратегії розвитку

В умовах цифрової трансформації економіки та активного розвитку електронної комерції все більшого значення для підприємств роздрібною торгівлі набуває формування ефективної омніканальної моделі взаємодії зі споживачами. Поєднання традиційних форматів торгівлі з цифровими каналами продажу дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту, підвищувати рівень клієнтського сервісу та забезпечувати зростання конкурентоспроможності. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває оцінка результативності функціонування омніканальної моделі та визначення ефективності реалізації відповідної стратегії розвитку підприємства.

Оцінка ефективності функціонування омніканальної моделі підприємства передбачає аналіз рівня інтеграції каналів збуту, що визначає можливість формування єдиного клієнтського простору та безперервного споживчого досвіду. В умовах цифрової трансформації торгівлі інтеграція онлайн- і офлайн-каналів стає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства. У табл. 2.12 представлено оцінку рівня інтеграції каналів збуту ТОВ «ОМЕГА», що дозволяє визначити ступінь узгодженості різних каналів продажу та ефективність їх взаємодії.

Результати оцінювання свідчать про достатньо високий рівень інтеграції каналів збуту на підприємстві. Найбільш розвиненими елементами омніканальної моделі є використання єдиної програми лояльності, централізованої бази клієнтів та інтеграція цифрових сервісів із торговельною мережею. Водночас окремі компоненти, зокрема система повернення товарів через різні канали та функціонування сервісу самовивозу, потребують подальшого вдосконалення. Загалом отримані результати свідчать про сформовану основу омніканальної моделі торгівлі, яка потребує подальшого

розвитку для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та оптимізації процесів продажу.

Таблиця 2.12 – Оцінка рівня інтеграції каналів збуту ТОВ «ОМЕГА»

Критерій інтеграції каналів	Наявність	Рівень реалізації (1–5)	Коментар
Єдина база клієнтів	так	4	Дані клієнтів акумулюються через програму лояльності та онлайн-канали
Єдина програма лояльності	так	5	Програма лояльності використовується як в офлайн-магазинах, так і в онлайн-сервісах
Синхронізація товарних залишків онлайн та офлайн	так	4	Система дозволяє відображати наявність товарів у магазинах під час онлайн-замовлення
Єдина система ціноутворення	так	4	Базові ціни однакові, однак можливі окремі онлайн-акції
Онлайн-замовлення з самовивозом (Click & Collect)	так	3	Функція працює через інтернет-магазин та мобільний застосунок
Повернення товару через інший канал	частково	3	Повернення можливе, але має певні процедурні обмеження
Інтеграція мобільного застосунку з магазинами	так	4	Мобільний застосунок використовується для оформлення замовлень та отримання бонусів
Єдина система управління замовленнями	так	4	Використовується централізована система обробки замовлень

Джерело: складено автором на основі [26]

Ефективне функціонування омніканальної моделі торгівлі значною мірою залежить від рівня розвитку цифрової інфраструктури підприємства. Використання сучасних інформаційних технологій забезпечує інтеграцію різних каналів збуту, автоматизацію бізнес-процесів та формування єдиного інформаційного середовища взаємодії з клієнтами. У табл. 2.13 представлено оцінку рівня впровадження основних цифрових технологій у діяльності ТОВ «ОМЕГА», що дозволяє визначити ступінь цифрової зрілості підприємства та можливості подальшого розвитку омніканальної моделі торгівлі.

Таблиця 2.13 – Оцінка цифрової інфраструктури омніканальної торгівлі
ТОВ «ОМЕГА»

Цифрова технологія	Використання (так/ні)	Рівень впровадження (1–5)	Основне призначення
CRM-система	так	4	Управління клієнтською базою, персоналізація пропозицій та програми лояльності
ERP-система	так	4	Управління ресурсами підприємства, облік товарних запасів та фінансових операцій
BI-аналітика	так	3	Аналіз продажів, поведінки споживачів та ефективності каналів збуту
Big Data	частково	3	Обробка великих масивів даних щодо купівельної поведінки клієнтів
Мобільний застосунок	так	4	Оформлення замовлень, доступ до акцій, інтеграція з програмою лояльності
Онлайн-аналітика клієнтів	так	4	Відстеження поведінки користувачів на сайті та в мобільному додатку
Автоматизація логістики	так	3	Оптимізація управління складськими запасами та доставкою
Система управління замовленнями (OMS)	так	4	Централізована обробка онлайн-замовлень та їх інтеграція з офлайн-магазинами

Джерело: складено автором на основі [26]

Результати оцінювання свідчать про достатньо високий рівень розвитку цифрової інфраструктури підприємства, що забезпечує ефективну інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів продажу. Найбільш розвиненими елементами є CRM- та ERP-системи, а також мобільні цифрові сервіси, які забезпечують управління клієнтськими даними та координацію торговельних процесів. Водночас окремі напрями, зокрема використання технологій Big Data та автоматизація логістичних процесів, реалізовані частково та потребують подальшого вдосконалення. Загалом сформована цифрова інфраструктура створює необхідні передумови для підвищення ефективності омніканальної стратегії підприємства та розвитку сучасних форматів взаємодії зі споживачами.

Оцінка результативності функціонування омніканальної моделі торгівлі передбачає аналіз системи показників, що характеризують ефективність взаємодії підприємства зі споживачами через різні канали продажу. До таких показників належать частка онлайн-продажів, середній чек, кількість замовлень, рівень повторних покупок та коефіцієнт конверсії. Їх аналіз дозволяє оцінити динаміку розвитку електронного каналу збуту, рівень залучення клієнтів та ефективність використання цифрових інструментів у торговельній діяльності. Основні показники ефективності омніканальної моделі ТОВ «ОМЕГА» за 2022–2024 рр. наведено у табл. 2.14, рис. 2.5 та рис. 2.6.

Таблиця 2.14 – Показники ефективності функціонування омніканальної моделі ТОВ «ОМЕГА»

Показник	Роки			Абсолютні відхилення		Відносні відхилення	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Частка онлайн-продажів, %	6	10	12	4	2	66,67	20,00
Середній чек онлайн, грн	780	845	920	65	75	8,33	8,88
Середній чек офлайн, грн	620	655	700	35	45	5,65	6,87
Кількість онлайн-замовлень, тис. од.	1120	1865	2610	745	745	66,52	39,95
Рівень повторних покупок, %	38	44	49	6	5		
Коефіцієнт конверсії онлайн	2,4	3,1	3,8	0,7	0,7	29,17	22,58

Джерело: розраховано автором на основі [26]

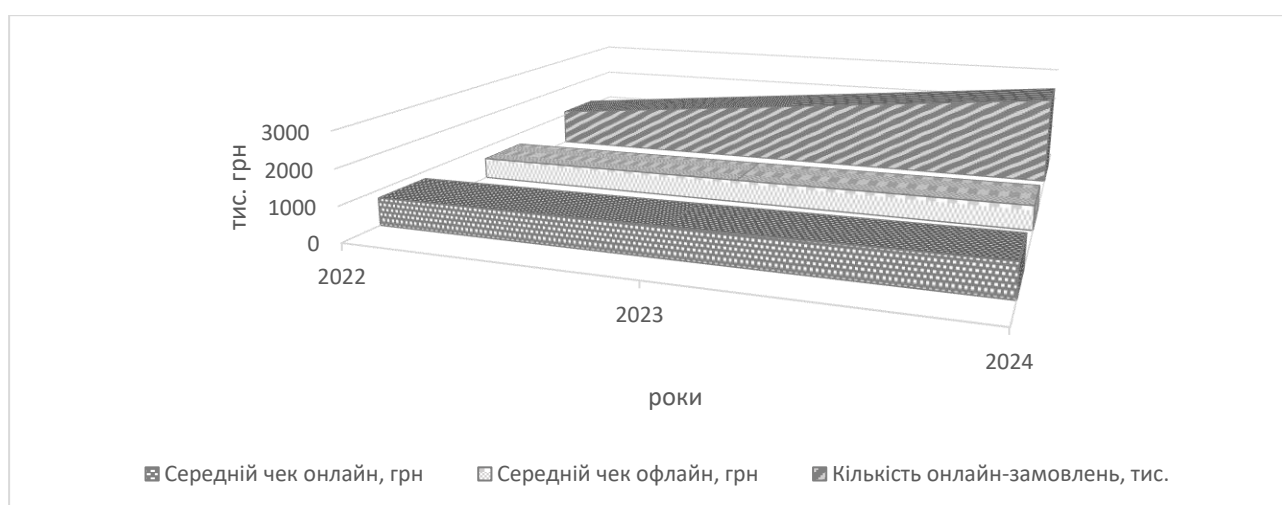


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни середнього чеку та кількості онлайн-замовлень ТОВ «ОМЕГА» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

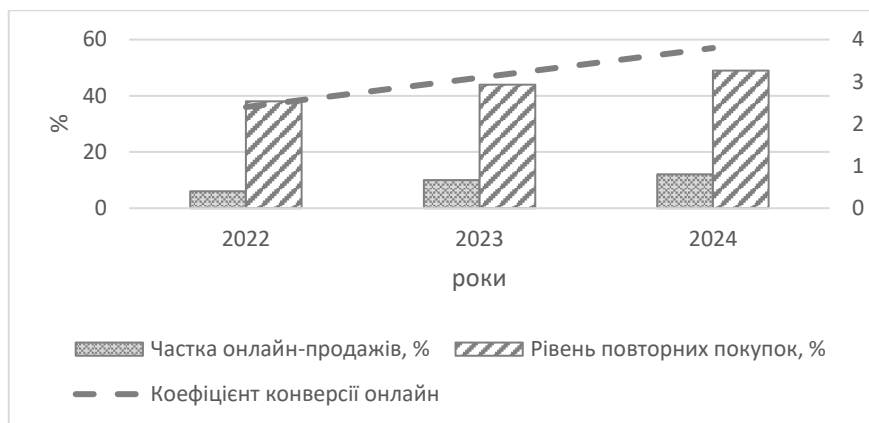


Рисунок 2.6 – Динаміка частки онлайн- продажів, рівня повторних покупок та коефіцієнта конверсії онлайн ТОВ «ОМЕГА» за 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Результати аналізу свідчать про позитивну динаміку розвитку омніканальної моделі торгівлі на підприємстві. Зокрема, частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації зросла з 6 % у 2022 році до 12 % у 2024 році, що підтверджує активне розширення цифрових каналів збуту. Паралельно спостерігається збільшення середнього чека як у онлайн-, так і в офлайн-каналах, що свідчить про підвищення купівельної активності споживачів. Важливою тенденцією є значне зростання кількості онлайн-замовлень та підвищення рівня повторних покупок, що відображає зміцнення клієнтської лояльності. Загалом наведені показники демонструють поступове підвищення ефективності функціонування омніканальної моделі торгівлі ТОВ «ОМЕГА».

Важливим елементом оцінки ефективності омніканальної моделі торгівлі є аналіз показників клієнтського досвіду, оскільки саме рівень задоволеності та лояльності споживачів значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства у сфері роздрібної торгівлі. У сучасних умовах цифровізації торгівлі підприємства прагнуть забезпечити безперервність взаємодії з клієнтами через різні канали продажу, що потребує постійного підвищення якості сервісу, швидкості обробки замовлень та ефективності виконання торговельних операцій. У табл. 2.15 представлено оцінку основних показників

клієнтського досвіду ТОВ «ОМЕГА» у 2022–2024 рр., що дозволяє визначити тенденції зміни рівня задоволеності споживачів та ефективності обслуговування.

Таблиця 2.15 – Оцінка клієнтського досвіду в омніканальній системі продажів ТОВ «ОМЕГА»

Показник	2022	2023	2024	Тенденція
Індекс задоволеності клієнтів (CSI), %	78	82	86	зростання
Індекс лояльності клієнтів (NPS), %	32	38	44	зростання
Середній час обробки онлайн-замовлення, год	5,2	4,1	3,4	скорочення
Рівень виконання замовлень, %	93	95	97	зростання
Частка повернень товарів, %	2,8	2,5	2,1	зниження

Джерело: складено автором на основі [26]

Результати аналізу свідчать про поступове підвищення якості клієнтського досвіду в омніканальній системі продажів підприємства. Зокрема, індекс задоволеності клієнтів зріс з 78 % у 2022 році до 86 % у 2024 році, що свідчить про покращення якості обслуговування та ефективність взаємодії підприємства зі споживачами. Одночасно спостерігається зростання індексу лояльності клієнтів та скорочення середнього часу обробки онлайн-замовлень, що є результатом удосконалення цифрових сервісів та логістичних процесів. Позитивною тенденцією також є зменшення частки повернень товарів, що свідчить про підвищення точності виконання замовлень та якості товарної пропозиції. Загалом наведені показники підтверджують підвищення ефективності клієнтської взаємодії в межах омніканальної моделі торгівлі ТОВ «ОМЕГА».

Для об'єктивної оцінки ефективності функціонування омніканальної моделі торгівлі доцільно здійснити порівняльний аналіз діяльності підприємства з основними конкурентами на ринку роздрібною торгівлі. Такий підхід дозволяє визначити конкурентні позиції підприємства у сфері цифровізації торговельної діяльності, рівень інтеграції каналів збуту та ступінь використання сучасних технологій у взаємодії зі споживачами. У табл. 2.16 наведено порівняльну оцінку розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА» та провідних торговельних мереж України.

Таблиця 2.16 – Порівняльна оцінка розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА» та основних конкурентів

Показник	ТОВ «ОМЕГА»	АТБ	Сільпо	Novus
Частка онлайн-продажів, %	12	8	18	15
Наявність мобільного застосунку	так	так	так	так
Click & Collect	так	частково	так	так
Інтеграція онлайн та офлайн каналів (1-5)	4	3	5	4
Рівень цифрової зрілості (1-5)	4	3	5	4

Джерело: складено автором на основі [24-27]

Результати порівняльного аналізу свідчать, що ТОВ «ОМЕГА» займає достатньо конкурентні позиції у сфері розвитку омніканальної торгівлі. Частка онлайн-продажів підприємства є вищою, ніж у мережі АТБ, однак поступається показникам торговельної мережі «Сільпо», яка має більш розвинену цифрову інфраструктуру. Водночас рівень інтеграції каналів збуту та цифрової зрілості підприємства оцінюється на високому рівні, що свідчить про ефективне впровадження сучасних технологій у торговельну діяльність.

Проведений аналіз ефективності функціонування омніканальної моделі торгівлі ТОВ «ОМЕГА» дозволив оцінити рівень інтеграції каналів збуту, розвиток цифрової інфраструктури підприємства та результативність використання сучасних інструментів взаємодії зі споживачами. Отримані результати свідчать про формування на підприємстві достатньо розвиненої омніканальної системи продажів, що поєднує традиційні торговельні формати з цифровими каналами обслуговування клієнтів. Зростання частки онлайн-продажів, підвищення рівня клієнтської лояльності та покращення показників клієнтського досвіду підтверджують позитивну динаміку розвитку омніканальної моделі торгівлі.

Таким чином, результати проведеного дослідження формують аналітичну основу для обґрунтування напрямів удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі підприємства, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ОМНІКАНАЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ ТОВ «ОМЕГА»

3.1 Визначення стратегічних пріоритетів розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА» в умовах цифрової трансформації

Результати проведеного у попередньому розділі аналізу дозволяють сформулювати цілісне уявлення про сучасний стан функціонування омніканальної моделі торгівлі ТОВ «ОМЕГА» та визначити основні тенденції її розвитку в умовах цифрової трансформації. Дослідження організаційно-економічних параметрів діяльності підприємства свідчить про поступове зростання масштабів господарської діяльності, що проявляється у збільшенні обсягів реалізації продукції, підвищенні продуктивності праці та активному впровадженні цифрових інструментів управління торговельними процесами. Зростання частки онлайн-продажів у загальній структурі реалізації продукції, підвищення показників клієнтської лояльності та покращення параметрів клієнтського досвіду свідчать про формування на підприємстві дієвих елементів омніканальної моделі торгівлі.

Разом з тим проведений аналіз дозволив виявити низку проблемних аспектів функціонування омніканальної системи продажів, які стримують подальше підвищення ефективності діяльності підприємства. До них належать зростання витрат на збут, неповна інтеграція окремих каналів продажу, а також потреба у подальшому вдосконаленні цифрових інструментів управління клієнтськими даними та логістичними процесами. Водночас наявність розвиненої торговельної інфраструктури, підтримка з боку торговельної групи та сформована база клієнтів створюють сприятливі передумови для подальшого

розвитку омніканальної моделі торгівлі. Узагальнення основних проблем та потенційних напрямів їх вирішення подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Систематизація проблем та резервів розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА»

Виявлена проблема	Причини виникнення	Потенційний резерв розвитку
Неповна інтеграція каналів продажу	Недостатня синхронізація інформаційних систем	Поглиблення інтеграції онлайн- та офлайн-каналів
Зростання витрат на збут	Збільшення витрат на логістику та обробку замовлень	Оптимізація логістичних процесів та автоматизація обробки замовлень
Недостатній рівень використання аналітики даних	Обмежене використання сучасних інструментів Big Data	Розширення використання аналітичних систем та CRM
Недостатня персоналізація клієнтського сервісу	Неповна інтеграція клієнтських даних	Розвиток програм лояльності та персоналізованого маркетингу
Обмежене використання мобільних сервісів	Недостатня популяризація мобільного застосунку	Розширення функціоналу цифрових сервісів

Джерело: сформовано автором

У сучасних умовах цифрової трансформації значного значення набуває виявлення господарських резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Господарські резерви слід розглядати як потенційні можливості зростання результативності діяльності підприємства за рахунок більш ефективного використання наявних ресурсів, удосконалення організації бізнес-процесів та впровадження сучасних управлінських інструментів. Для підприємств роздрібної торгівлі, що функціонують у форматі омніканальної взаємодії зі споживачами, такі резерви насамперед пов'язані з розвитком електронної комерції, підвищенням рівня цифровізації бізнес-процесів, оптимізацією логістичних операцій та удосконаленням системи управління клієнтським досвідом.

Аналіз діяльності ТОВ «ОМЕГА» дозволяє зробити висновок, що одним із ключових резервів підвищення ефективності діяльності підприємства є подальший розвиток електронного каналу збуту. Зростання частки онлайн-продажів у структурі реалізації свідчить про зміну поведінки споживачів та поступове зміщення попиту у бік цифрових каналів взаємодії. У зв'язку з цим

удосконалення цифрових сервісів, розвиток мобільного застосунку, підвищення зручності онлайн-замовлень та розширення можливостей персоналізованої взаємодії з клієнтами можуть стати важливими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Значний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства пов'язаний також з оптимізацією логістичних процесів та зниженням витрат на збут. Зростання витрат на організацію продажів, обробку замовлень та доставку продукції потребує більш ефективного використання цифрових технологій управління товарними потоками, автоматизації складських операцій та оптимізації маршрутів доставки. Узагальнення основних господарських резервів розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА» наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Господарські резерви розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА»

Напрямок розвитку	Зміст резерву	Очікуваний результат
Розвиток електронної комерції	Підвищення частки онлайн-продажів та розширення функціоналу інтернет-магазину	Зростання обсягів реалізації
Інтеграція каналів збуту	Поглиблення синхронізації онлайн- та офлайн-систем	Підвищення ефективності омніканальної моделі
Оптимізація логістики	Автоматизація складських процесів та управління доставкою	Зниження витрат на збут
Розвиток цифрових технологій	Впровадження сучасних аналітичних систем та Big Data	Підвищення ефективності управлінських рішень
Розвиток клієнтського сервісу	Персоналізація маркетингових пропозицій та удосконалення програм лояльності	Підвищення рівня клієнтської лояльності

Джерело: сформовано автором

Результати проведеного дослідження свідчать про наявність у ТОВ «ОМЕГА» значного потенціалу підвищення ефективності функціонування омніканальної моделі торгівлі. Реалізація виявлених господарських резервів пов'язана передусім із розвитком цифрових каналів продажу, поглибленням інтеграції онлайн- та офлайн-каналів взаємодії зі споживачами, а також оптимізацією логістичних та маркетингових процесів. Це створює підґрунтя для визначення ключових факторів розвитку омніканальної торгівлі підприємства та

проведення факторного аналізу впливу відповідних чинників на результати його господарської діяльності.

Ефективність функціонування омніканальної моделі торгівлі значною мірою визначається сукупністю факторів, що формують умови її розвитку та впливають на результативність діяльності підприємства у сфері взаємодії з клієнтами через різні канали збуту. В умовах цифрової трансформації торгівлі омніканальність перестає бути лише маркетинговим інструментом і перетворюється на комплексну систему управління торговельними процесами, що інтегрує цифрові технології, логістичну інфраструктуру, клієнтський сервіс та аналітичні інструменти. Саме тому визначення факторів, які формують передумови розвитку омніканальної торгівлі, є важливою складовою обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення діяльності підприємства.

Фактори розвитку омніканальної торгівлі доцільно розглядати як сукупність внутрішніх і зовнішніх умов функціонування підприємства, що визначають можливості інтеграції каналів збуту, рівень ефективності взаємодії зі споживачами та конкурентні позиції підприємства на ринку. Внутрішні фактори безпосередньо пов'язані з організаційними, технологічними та ресурсними характеристиками підприємства, тоді як зовнішні фактори формуються під впливом змін у ринковому середовищі, розвитку цифрових технологій та трансформації споживчої поведінки.

Одним із ключових внутрішніх факторів розвитку омніканальної торгівлі є рівень цифровізації підприємства. Високий рівень впровадження інформаційних технологій забезпечує інтеграцію різних каналів взаємодії зі споживачами, синхронізацію баз даних клієнтів та автоматизацію операційних процесів. Для підприємств роздрібною торгівлі цифровізація створює можливості для використання CRM-систем, платформ електронної комерції, аналітичних інструментів обробки великих масивів даних, що дозволяє підвищити ефективність управління продажами та маркетинговими комунікаціями.

Важливим фактором розвитку омніканальної торгівлі виступає рівень інтеграції каналів збуту. Омніканальна модель передбачає узгоджене

функціонування різних форматів взаємодії зі споживачами, зокрема традиційних магазинів, інтернет-магазинів, мобільних застосунків, маркетплейсів та інших цифрових платформ. Ефективність такої системи залежить від рівня синхронізації інформаційних систем, єдності цінової політики, узгодженості маркетингових комунікацій та можливості безперервного переходу клієнта між різними каналами взаємодії.

Значний вплив на результативність омніканальної моделі має ефективність логістичних процесів. У сучасній роздрібній торгівлі швидкість виконання замовлень, доступність товарів у різних каналах продажу та якість доставки виступають важливими чинниками формування конкурентних переваг підприємства. У зв'язку з цим удосконалення логістичної інфраструктури, автоматизація складських операцій та використання цифрових систем управління товарними потоками сприяють підвищенню ефективності функціонування омніканальної системи продажів.

Окрему роль у розвитку омніканальної торгівлі відіграє рівень клієнтського сервісу. В умовах високої конкуренції на ринку роздрібною торгівлі підприємства прагнуть формувати унікальний клієнтський досвід, що передбачає персоналізацію пропозицій, швидке реагування на запити споживачів та використання сучасних інструментів комунікації. Застосування систем управління клієнтськими відносинами, програм лояльності та цифрових сервісів дозволяє підвищити рівень задоволеності споживачів та стимулювати повторні покупки.

Не менш важливим внутрішнім фактором розвитку омніканальної моделі є ефективність маркетингової стратегії підприємства. Використання сучасних цифрових інструментів просування продукції, аналітика поведінки клієнтів та інтеграція маркетингових комунікацій у різних каналах збуту створюють передумови для розширення клієнтської бази та підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства.

Водночас розвиток омніканальної торгівлі значною мірою визначається впливом зовнішніх факторів. Одним із ключових таких факторів є стрімкий

розвиток електронної комерції, що змінює традиційні моделі функціонування торговельних підприємств. Зростання популярності онлайн-покупок, розвиток цифрових платформ та поширення мобільних технологій формують нові вимоги до організації торговельних процесів і стимулюють підприємства до інтеграції цифрових каналів збуту.

Важливим зовнішнім фактором виступає рівень конкуренції на ринку роздрібною торгівлі. Активний розвиток великих торговельних мереж, маркетплейсів та міжнародних платформ електронної комерції змушує підприємства впроваджувати інноваційні підходи до організації продажів та взаємодії з клієнтами. У таких умовах омніканальна модель торгівлі стає важливим інструментом формування конкурентних переваг.

Істотний вплив на розвиток омніканальної торгівлі має також трансформація поведінки споживачів. Сучасні покупці дедалі частіше використовують різні канали взаємодії з підприємством під час здійснення покупки, поєднуючи пошук інформації в інтернеті з відвідуванням традиційних магазинів або навпаки. Така поведінка формує потребу у створенні єдиного клієнтського простору, що забезпечує безперервність взаємодії зі споживачами.

Крім того, важливим фактором розвитку омніканальної торгівлі є технологічні інновації, що створюють нові можливості для автоматизації торговельних процесів. Використання штучного інтелекту, систем аналітики даних, технологій інтернету речей та мобільних сервісів дозволяє підприємствам підвищувати ефективність управління продажами та формувати інноваційні формати взаємодії зі споживачами.

Узагальнення основних факторів розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА» представлено на рис. 3.1.

Ефективність функціонування омніканальної моделі торгівлі визначається комплексною взаємодією внутрішніх і зовнішніх факторів, що формують передумови для інтеграції каналів збуту, розвитку цифрових технологій та підвищення рівня клієнтського сервісу. Врахування впливу цих факторів у процесі формування стратегії розвитку омніканальної торгівлі дозволяє

підприємству більш ефективно використовувати наявний потенціал та адаптувати свою діяльність до динамічних змін ринкового середовища. Це створює підґрунтя для проведення факторного аналізу, спрямованого на визначення ступеня впливу окремих чинників на результативність функціонування омніканальної моделі торгівлі підприємства.

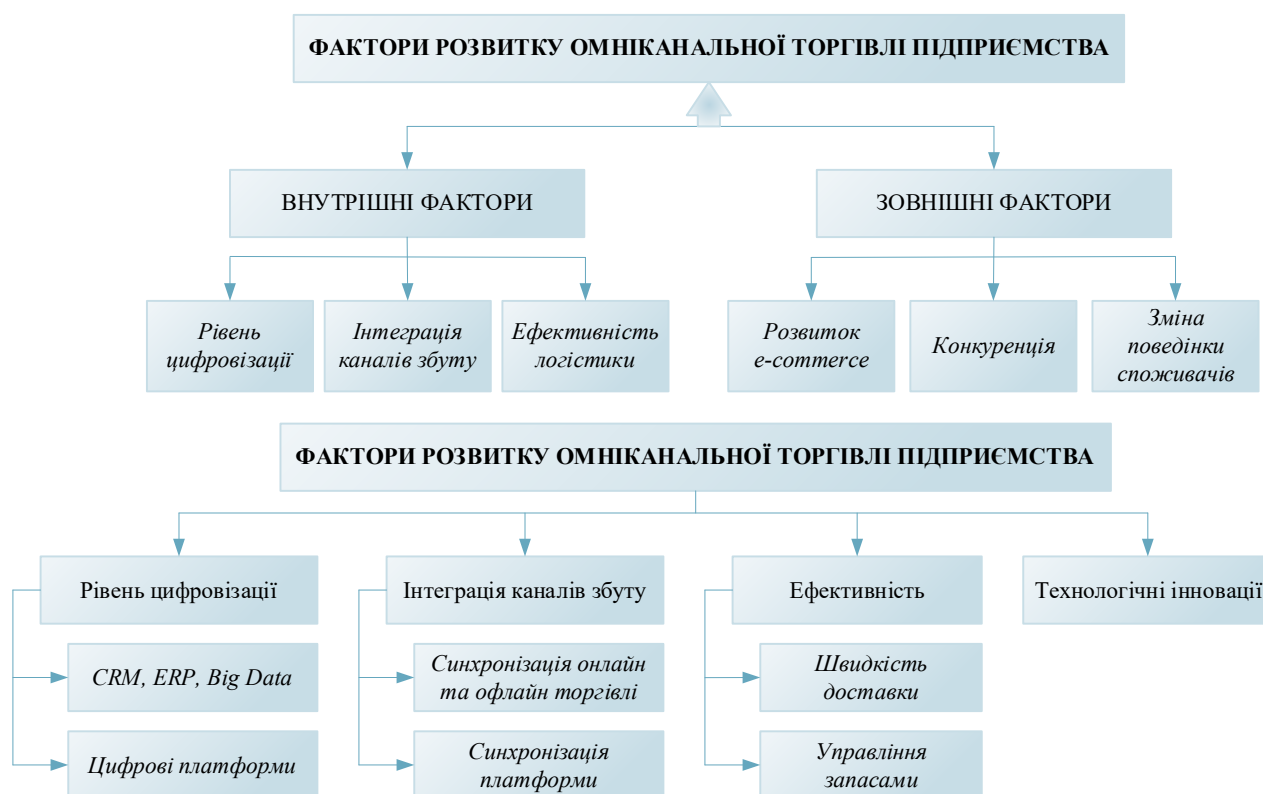


Рисунок 3.1 – Система факторів розвитку омніканальної торгівлі
ТОВ «ОМЕГА»

Джерело: розроблено автором

Подальше обґрунтування напрямів удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі підприємства потребує застосування відповідного аналітичного інструментарію, який дозволяє оцінити вплив окремих чинників на результативні показники діяльності. У сучасних економічних дослідженнях для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками господарської діяльності широко використовуються методи факторного аналізу, що дають можливість визначити ступінь впливу окремих факторів на зміну результативних показників підприємства.

З урахуванням специфіки об'єкта дослідження у межах даної роботи доцільним є застосування детермінованого факторного аналізу, який ґрунтується на встановленні функціональних залежностей між результативним показником і системою факторів, що його формують. На відміну від стохастичного підходу, детермінований аналіз передбачає чітко визначений математичний взаємозв'язок між показниками, що дозволяє кількісно оцінити внесок кожного фактора у зміну результативного показника.

Використання детермінованого факторного аналізу є обґрунтованим у дослідженні ефективності омніканальної моделі торгівлі, оскільки ключові показники діяльності підприємства можуть бути представлені у вигляді факторних моделей. Зокрема, обсяг реалізації продукції, прибутковість діяльності та ефективність використання ресурсів формуються під впливом таких факторів, як частка онлайн-продажів, рівень інтеграції каналів збуту, оборотність товарних запасів, продуктивність праці та рівень витрат на збут. Встановлення взаємозв'язку між зазначеними показниками дозволяє визначити, які саме чинники мають найбільший вплив на результативність функціонування омніканальної системи продажів.

Застосування детермінованого факторного аналізу у межах дослідження дозволить оцінити вплив окремих організаційно-економічних факторів на обсяг продажів, прибуток підприємства та ефективність функціонування омніканальної моделі торгівлі, що створює підґрунтя для визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації. Отримані результати факторного аналізу стануть основою для формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності реалізації омніканальної стратегії ТОВ «ОМЕГА».

Для проведення детермінованого факторного аналізу необхідно сформувати інформаційну базу вихідних показників, які характеризують параметри функціонування омніканальної моделі торгівлі підприємства. Відповідно до обраної факторної моделі результативним показником виступає дохід від реалізації продукції, який формується під впливом кількості здійснених

замовлень та середнього чека покупки. У межах дослідження омніканальної торгівлі доцільно враховувати поділ продажів за каналами збуту, що дозволяє більш обґрунтовано оцінити вплив розвитку електронної комерції на загальні результати діяльності підприємства.

З огляду на це, факторна модель доходу від реалізації може бути представлена у вигляді:

$$D = N_{online} \times C_{online} \times N_{offline} \times C_{offline},$$

де D – дохід від реалізації продукції;

N_{online} – кількість онлайн-замовлень;

C_{online} – середній чек онлайн-покупки;

$N_{offline}$ – кількість офлайн-покупок;

$C_{offline}$ – середній чек офлайн-покупки.

Застосування такої моделі дозволяє визначити, якою мірою зміна кількості замовлень, середнього чека та структури продажів за каналами збуту впливає на формування загального доходу підприємства. Для здійснення подальших розрахунків необхідно сформувати таблицю вихідних даних, яка відображає значення основних показників за аналізований період.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу зміни доходу від реалізації ТОВ «ОМЕГА» у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід від реалізації, тис. грн	12221900	13704907	14578554	17514375	20023583
Загальна кількість замовлень, тис. од.	96200	101200	108730	119150	128000
Кількість онлайн-замовлень, тис. од.	7700	9100	13050	19060	26880
Кількість офлайн-покупок, тис. од.	88500	92100	95680	100090	101120
Середній чек онлайн, грн	1210	1 270	1340	1410	1460
Середній чек офлайн, грн	1450	1 520	1500	1650	1750
Частка онлайн-продажів, %	8,0	9,0	12,0	16,0	21,0

Джерело: сформовано автором на основі [34]

Проведемо детермінований факторний аналіз зміни доходу від реалізації ТОВ «ОМЕГА» у 2021 році порівняно з 2020 роком. Для цього використовується метод ланцюгових підстановок, який дозволяє визначити ступінь впливу кожного фактора на зміну результативного показника.

Загальна зміна доходу становить:

$$\Delta Д = 13704907 - 12221900 = 1483007 \text{ тис. грн}$$

Для визначення впливу факторів послідовно змінюються їх значення у моделі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Факторний аналіз зміни доходу від реалізації ТОВ «ОМЕГА» у 2021 р. порівняно з 2020 р.

Етап підстановки	Формула розрахунку	Дохід, тис. грн	Вплив фактора, тис. грн
Базове значення (2020)	$N_{on0} \times C_{on0} + N_{off0} \times C_{off0}$	12221900	–
Зміна кількості онлайн-замовлень	$N_{on1} \times C_{on0} + N_{off0} \times C_{off0}$	12369268	+147368
Зміна середнього онлайн-чека	$N_{on1} \times C_{on1} + N_{off0} \times C_{off0}$	12423868	+54600
Зміна кількості офлайн-покупок	$N_{on1} \times C_{on1} + N_{off1} \times C_{1ff0}$	12948868	+525000
Зміна середнього офлайн-чека	$N_{on1} \times C_{on1} + N_{off1} \times C_{off1}$	13704907	+756039
Загальна зміна доходу	–	–	+1483007

Джерело: розраховано автором

Отримані результати факторного аналізу свідчать, що основний вплив на зростання доходу від реалізації у 2021 році порівняно з 2020 роком справило збільшення середнього офлайн-чека, яке забезпечило приріст доходу на 756039 тис. грн, що становить понад половину загального приросту результативного показника. Значний внесок у зростання доходу також зробило збільшення кількості офлайн-покупок, вплив якого склав 525000 тис. грн.

Водночас фактори, пов'язані з розвитком електронного каналу збуту, також продемонстрували позитивний вплив. Зокрема, збільшення кількості онлайн-замовлень забезпечило приріст доходу на 147368 тис. грн, а зростання середнього онлайн-чека – ще на 54600 тис. грн. Це свідчить про поступове

розширення ролі електронної комерції у структурі продажів підприємства та формування передумов для подальшого розвитку омніканальної моделі торгівлі.

Результати факторного аналізу підтверджують, що у досліджуваній період зростання доходу підприємства було зумовлене як розширенням масштабів офлайн-торгівлі, так і поступовим розвитком онлайн-каналу збуту. Виявлені закономірності свідчать про доцільність подальшого розвитку цифрових каналів продажу та інтеграції омніканальних сервісів, що може стати важливим стратегічним напрямом підвищення ефективності діяльності ТОВ «ОМЕГА» в умовах цифрової трансформації торгівлі.

Після визначення впливу факторів на зміну доходу від реалізації у 2021 році порівняно з 2020 роком доцільно продовжити детермінований факторний аналіз та дослідити зміну результативного показника у 2022 році порівняно з 2021 роком (табл. 3.5). Це дозволяє оцінити, як розвиток омніканальної моделі торгівлі вплинув на формування доходів підприємства у подальшому періоді .

Загальна зміна доходу становить:

$$\Delta D = 14578554 - 13704907 = 873647 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.5 – Факторний аналіз зміни доходу від реалізації ТОВ «ОМЕГА» у 2022 р. порівняно з 2021 р.

Етап підстановки	Формула розрахунку	Дохід, тис. грн	Вплив фактора, тис. грн
Базове значення (2021)	$N_{on0} \times C_{on0} + N_{off0} \times C_{off0}$	13704907	–
Зміна кількості онлайн-замовлень	$N_{on1} \times C_{on0} + N_{off0} \times C_{off0}$	14128712	+423805
Зміна середнього онлайн-чека	$N_{on1} \times C_{on1} + N_{off0} \times C_{off0}$	14206412	+77700
Зміна кількості офлайн-покупок	$N_{on1} \times C_{on1} + N_{off1} \times C_{1ff0}$	14750012	+543600
Зміна середнього офлайн-чека	$N_{on1} \times C_{on1} + N_{off1} \times C_{off1}$	14578554	–171458
Загальна зміна доходу	–	–	+873647

Джерело: розраховано автором

Результати проведеного факторного аналізу свідчать, що основним фактором зростання доходу підприємства у 2022 році порівняно з 2021 роком стало збільшення кількості офлайн-покупок, що забезпечило приріст доходу на

543600 тис. грн. Значний позитивний вплив також мало зростання кількості онлайн-замовлень, яке сприяло збільшенню доходу на 423805 тис. грн. Це свідчить про поступове розширення електронного каналу збуту та активізацію омніканальної взаємодії зі споживачами.

Позитивний вплив на формування доходу мало також зростання середнього онлайн-чека, що забезпечило приріст доходу на 77700 тис. грн. Водночас зменшення середнього офлайн-чека у досліджуваному періоді зумовило негативний вплив у розмірі 171458 тис. грн, що частково стримувало загальне зростання результативного показника.

Результати аналізу свідчать, що у 2022 році збільшення доходу підприємства було забезпечене передусім розширенням кількості замовлень у різних каналах продажу, що підтверджує зростання попиту та підвищення активності споживачів. Водночас негативний вплив зміни середнього офлайн-чека свідчить про необхідність удосконалення цінової та асортиментної політики підприємства, що є важливим напрямом подальшого розвитку омніканальної стратегії.

Після проведення факторного аналізу зміни доходу підприємства у 2022 році порівняно з 2021 роком доцільно дослідити вплив основних факторів на зміну результативного показника у 2023 році порівняно з 2022 роком (табл. 3.6). Такий аналіз дозволяє оцінити роль розвитку омніканальної моделі торгівлі у формуванні доходів підприємства в умовах подальшої цифровізації торговельної діяльності.

Згідно з попередніми розрахунками, дохід від реалізації продукції ТОВ «ОМЕГА» у 2023 році становив 17514375 тис. грн, тоді як у 2022 році – 14578554 тис. грн. Отже, загальна зміна результативного показника становить:

Загальна зміна доходу становить:

$$\Delta Д = 17514375 - 14578554 = 2935821 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.6 – Факторний аналіз зміни доходу від реалізації ТОВ «ОМЕГА» у 2023 р. порівняно з 2022 р.

Етап підстановки	Формула розрахунку	Дохід, тис. грн	Вплив фактора, тис. грн
Базове значення (2022)	$N_{on0} \times C_{on0} + N_{off0} \times C_{off0}$	14578554	–
Зміна кількості онлайн-замовлень	$N_{on1} \times C_{on0} + N_{off0} \times C_{off0}$	15384954	+806400
Зміна середнього онлайн-чека	$N_{on1} \times C_{on1} + N_{off0} \times C_{off0}$	15517074	+132120
Зміна кількості офлайн-покупок	$N_{on1} \times C_{on1} + N_{off1} \times C_{1ff0}$	16128174	+611100
Зміна середнього офлайн-чека	$N_{on1} \times C_{on1} + N_{off1} \times C_{off1}$	17514375	+1386201
Загальна зміна доходу	–	–	+2935821

Джерело: розраховано автором

Результати проведеного факторного аналізу свідчать, що найбільший вплив на зростання доходу підприємства у 2023 році порівняно з 2022 роком мало збільшення середнього офлайн-чека, що забезпечило приріст доходу на 1386201 тис. грн. Значний вплив також мало зростання кількості онлайн-замовлень, яке сприяло збільшенню доходу на 806400 тис. грн. Це підтверджує активний розвиток електронного каналу збуту та підвищення ролі омніканальної моделі торгівлі у формуванні результатів діяльності підприємства.

Позитивний вплив на формування доходу також мало збільшення кількості офлайн-покупок, що забезпечило приріст доходу на 611100 тис. грн, а також зростання середнього онлайн-чека, вплив якого становив 132120 тис. грн. Таким чином, результати аналізу свідчать про одночасне розширення масштабів продажів у різних каналах взаємодії зі споживачами.

Отримані результати підтверджують, що у досліджуваній період підприємство активно розвивало як традиційні формати торгівлі, так і цифрові канали продажу, що дозволило забезпечити значне зростання доходу. Водночас вагомий вплив факторів, пов'язаних із розвитком онлайн-продажів, свідчить про зростання ролі омніканальної моделі торгівлі у забезпеченні економічної результативності діяльності ТОВ «ОМЕГА».

Після проведення факторного аналізу для попередніх періодів доцільно завершити дослідження визначенням впливу факторів на зміну доходу від реалізації у 2024 році порівняно з 2023 роком (табл. 3.7). Це дозволяє оцінити, як

подальший розвиток омніканальної моделі торгівлі та зміна поведінки споживачів вплинули на формування фінансових результатів підприємства.

Згідно з проведеним раніше аналізом, дохід від реалізації продукції ТОВ «ОМЕГА» у 2023 році становив 17514375 тис. грн, тоді як у 2024 році він зріс до 20023583 тис. грн. Таким чином, загальна зміна результативного показника становить:

Загальна зміна доходу становить:

$$\Delta D = 20023583 - 17514375 = 2509208 \text{ тис. грн}$$

Таблиця 3.7 – Факторний аналіз зміни доходу від реалізації ТОВ «ОМЕГА» у 2024 р. порівняно з 2023 р.

Етап підстановки	Формула розрахунку	Дохід, тис. грн	Вплив фактора, тис. грн
Базове значення (2023)	$N_{on0} \times C_{on0} + N_{off0} \times C_{off0}$	17514375	–
Зміна кількості онлайн-замовлень	$N_{on1} \times C_{on0} + N_{off0} \times C_{off0}$	18618075	+1103700
Зміна середнього онлайн-чека	$N_{on1} \times C_{on1} + N_{off0} \times C_{off0}$	18752475	+134400
Зміна кількості офлайн-покупок	$N_{on1} \times C_{on1} + N_{off1} \times C_{1ff0}$	18803975	+51500
Зміна середнього офлайн-чека	$N_{on1} \times C_{on1} + N_{off1} \times C_{off1}$	20023583	+1219608
Загальна зміна доходу	–	–	+2509208

Джерело: розраховано автором

Результати проведеного факторного аналізу свідчать, що основним фактором зростання доходу підприємства у 2024 році стало збільшення кількості онлайн-замовлень, вплив якого становив 1103700 тис. грн. Це підтверджує подальше посилення ролі електронної комерції у структурі продажів підприємства та підвищення значення цифрових каналів збуту у формуванні доходів.

Вагомий вплив на формування результативного показника мало також зростання середнього офлайн-чека, яке забезпечило приріст доходу на 1219608 тис. грн. Це свідчить про підвищення вартості покупок у традиційних торговельних форматах та можливе розширення асортименту товарів із більшою доданою вартістю.

Менший, але позитивний вплив на зміну доходу мали збільшення середнього онлайн-чека та зростання кількості офлайн-покупок, що сприяло відповідно збільшенню доходу на 134400 тис. грн та 51500 тис. грн. У сукупності ці фактори підтверджують тенденцію до розширення омніканальної взаємодії зі споживачами та поступового зміцнення позицій підприємства на ринку роздрібно́ї торгівлі.

Після проведення факторного аналізу для всіх періодів доцільно узагальнити отримані результати.

Таблиця 3.8 – Узагальнення результатів факторного аналізу зміни доходу від реалізації ТОВ «ОМЕГА»

Фактор	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023
Зміна кількості онлайн-замовлень	+147368	+423805	+806400	+1103700
Зміна середнього онлайн-чека	+54600	+77700	+132120	+134400
Зміна кількості офлайн-покупок	+525000	+543600	+611100	+51500
Зміна середнього офлайн-чека	+756039	-171458	+1386201	+1219608
Загальна зміна доходу	+1483007	+873647	+2935821	+2509208

Джерело: розраховано автором

Узагальнення результатів факторного аналізу свідчить про поступове зростання ролі онлайн-каналу продажу у формуванні доходу підприємства. Якщо у початкові періоди основний вплив на зростання доходу мали традиційні офлайн-продажі, то у наступні роки суттєво посилюється вплив факторів, пов'язаних із розвитком електронної комерції. Зокрема, значне зростання кількості онлайн-замовлень у 2023–2024 роках свідчить про активний розвиток омніканальної моделі торгівлі та підвищення значення цифрових каналів взаємодії зі споживачами.

Отримані результати факторного аналізу підтверджують доцільність подальшого розвитку електронної комерції, інтеграції каналів збуту та вдосконалення цифрових сервісів взаємодії зі споживачами, що повинно стати одним із ключових стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «ОМЕГА» в умовах цифрової трансформації торгівлі.

3.2. Розроблення та економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі підприємства

Результати проведеного у попередніх розділах дослідження дозволили виявити ключові тенденції розвитку діяльності ТОВ «ОМЕГА», а також визначити фактори, що впливають на ефективність функціонування омніканальної моделі торгівлі підприємства. Зокрема, аналіз динаміки основних показників господарської діяльності, структури продажів та результатів факторного аналізу доходу від реалізації засвідчив поступове зростання ролі електронної комерції у формуванні фінансових результатів підприємства. Разом із тим встановлено, що подальше підвищення ефективності діяльності підприємства значною мірою залежить від удосконалення стратегічних підходів до розвитку омніканальної торгівлі та більш глибокої інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси.

Сучасні тенденції розвитку роздрібною торгівлі свідчать про поступову трансформацію традиційних форматів взаємодії зі споживачами у напрямі формування комплексного клієнтського досвіду, який поєднує різні канали комунікації та продажу. У таких умовах ефективність діяльності підприємств значною мірою визначається здатністю інтегрувати онлайн- та офлайн-канали взаємодії зі споживачами, забезпечувати високий рівень цифрового сервісу та використовувати сучасні інструменти аналітики даних для формування персоналізованих пропозицій.

У ході проведеного аналізу було встановлено, що ТОВ «ОМЕГА» має значний потенціал для подальшого розвитку омніканальної моделі торгівлі. Зростання частки онлайн-продажів, збільшення кількості замовлень через цифрові канали та підвищення ролі електронної комерції у формуванні доходу підприємства свідчать про поступове посилення значення цифрових каналів збуту. Водночас результати дослідження показали, що існують певні резерви підвищення ефективності діяльності підприємства, пов'язані з удосконаленням

інтеграції каналів продажу, розвитком цифрових сервісів взаємодії зі споживачами, оптимізацією логістичних процесів та використанням сучасних маркетингових інструментів.

З огляду на результати проведеного аналізу та виявлені резерви розвитку доцільно визначити основні стратегічні напрями удосконалення омніканальної стратегії підприємства. До таких напрямів належать поглиблення інтеграції онлайн- та офлайн-каналів продажу, підвищення рівня цифровізації клієнтського сервісу, розвиток персоналізованих маркетингових інструментів, а також оптимізація логістичних процесів у системі омніканальної торгівлі. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність взаємодії зі споживачами, забезпечити зростання обсягів продажів та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку роздрібної торгівлі.

З метою систематизації визначених стратегічних напрямів удосконалення омніканальної стратегії ТОВ «ОМЕГА» доцільно узагальнити їх у вигляді табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Основні напрями удосконалення омніканальної стратегії ТОВ «ОМЕГА»

Напрямок удосконалення	Зміст напрямку	Очікуваний результат
Поглиблення інтеграції онлайн та офлайн каналів продажу	Забезпечення синхронізації роботи фізичних магазинів та цифрових платформ, впровадження сервісів Click&Collect, інтеграція єдиної системи управління замовленнями	Підвищення зручності для клієнтів, зростання обсягів продажів, формування єдиного клієнтського досвіду
Підвищення рівня цифровізації клієнтського сервісу	Використання CRM-систем, цифрових інструментів аналітики та автоматизації комунікацій із клієнтами	Підвищення рівня клієнтської лояльності, збільшення частки повторних покупок
Розвиток персоналізованих маркетингових інструментів	Використання аналітики даних для формування персоналізованих пропозицій, програм лояльності та таргетованих маркетингових кампаній	Підвищення ефективності маркетингових заходів та збільшення середнього чека
Оптимізація логістичних процесів у системі омніканальної торгівлі	Удосконалення системи управління запасами, оптимізація доставки замовлень та впровадження швидких логістичних сервісів	Скорочення логістичних витрат, підвищення оборотності запасів, покращення якості обслуговування

Джерело: сформовано автором

Таким чином, визначені напрями удосконалення омніканальної стратегії ТОВ «ОМЕГА» спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації торгівлі. Їх реалізація створює передумови для подальшого розвитку електронної комерції, підвищення якості клієнтського сервісу та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Визначені стратегічні напрями слугують основою для розроблення конкретних управлінських заходів щодо удосконалення омніканальної торгівлі підприємства, що буде розглянуто у наступному підпункті дослідження.

Подальшим етапом обґрунтування напрямів удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА» є розроблення конкретних управлінських заходів, реалізація яких дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства та забезпечити більш повну інтеграцію цифрових і традиційних каналів продажу. Результати проведеного аналізу показали, що підприємство має достатній потенціал для розвитку омніканальної моделі торгівлі, проте для повного використання цього потенціалу необхідно впроваджувати сучасні інструменти управління взаємодією зі споживачами, розширювати цифрові канали комунікації та оптимізувати логістичні процеси.

У сучасних умовах цифрової трансформації роздрібною торгівлі важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства є формування єдиної системи управління клієнтським досвідом, що дозволяє інтегрувати інформацію про поведінку споживачів у різних каналах взаємодії та використовувати її для формування персоналізованих пропозицій. Саме тому одним із ключових заходів удосконалення омніканальної стратегії підприємства є впровадження сучасної CRM-системи.

Першим запропонованим заходом є впровадження єдиної CRM-системи управління клієнтським досвідом. Основною метою впровадження такого рішення є створення інтегрованої інформаційної платформи, яка забезпечить накопичення, обробку та аналіз даних про клієнтів незалежно від каналу взаємодії з підприємством. У межах омніканальної моделі торгівлі CRM-система дозволяє об'єднати дані про покупки, уподобання та поведінку споживачів у

фізичних магазинах, на веб-платформах, у мобільних застосунках та інших цифрових каналах комунікації.

Використання CRM-системи забезпечує можливість формування єдиного профілю клієнта, що сприяє більш ефективному управлінню взаємовідносинами зі споживачами. На основі аналізу накопичених даних підприємство отримує можливість здійснювати сегментацію клієнтської бази, визначати особливості споживчої поведінки різних груп клієнтів та формувати персоналізовані маркетингові пропозиції. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності маркетингових комунікацій та більш точному таргетуванню рекламних кампаній.

Впровадження CRM-системи також дозволяє автоматизувати значну частину процесів взаємодії зі споживачами, включаючи управління програмами лояльності, обробку замовлень, формування індивідуальних рекомендацій та здійснення комунікацій із клієнтами через різні цифрові канали. У результаті підвищується оперативність обробки інформації, скорочується час реагування на запити клієнтів та покращується якість обслуговування.

Очікуваним результатом реалізації зазначеного заходу є підвищення рівня клієнтської лояльності, що проявляється у зростанні частки повторних покупок та збільшенні середнього чека. Крім того, використання CRM-системи сприятиме підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємства та забезпечить більш ефективне використання інформаційних ресурсів у процесі управління омніканальною торгівлею.

З метою узагальнення характеристик запропонованого заходу доцільно подати його у структурованому вигляді (табл. 3.10).

Впровадження CRM-системи управління клієнтським досвідом створює передумови для більш ефективного використання інформаційних ресурсів підприємства та формування довгострокових взаємовідносин зі споживачами. Реалізація зазначеного заходу сприятиме підвищенню ефективності омніканальної стратегії підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на ринку роздрібною торгівлі.

Таблиця 3.10 – Характеристика заходу щодо впровадження CRM-системи управління клієнтським досвідом

Елемент заходу	Характеристика
Назва заходу	Впровадження єдиної CRM-системи управління клієнтським досвідом
Мета впровадження	Формування єдиної інформаційної системи управління взаємовідносинами зі споживачами
Основні елементи реалізації	інтеграція даних про клієнтів з онлайн та офлайн каналів; створення єдиного клієнтського профілю; автоматизація маркетингових комунікацій
Очікувані результати	підвищення рівня персоналізації пропозицій; зростання клієнтської лояльності; збільшення частки повторних покупок
Вплив на діяльність підприємства	зростання обсягів продажів, підвищення ефективності маркетингових заходів, покращення якості клієнтського сервісу

Джерело: сформовано автором

Наступним етапом удосконалення омніканальної моделі торгівлі підприємства є розвиток цифрових каналів продажу та розширення функціональних можливостей електронних платформ взаємодії зі споживачами.

Другим важливим напрямом удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА» є розвиток цифрових каналів продажу та розширення функціональних можливостей мобільного застосунку підприємства. У сучасних умовах цифровізації економіки саме електронні канали взаємодії зі споживачами відіграють дедалі важливішу роль у формуванні конкурентних переваг підприємств роздрібною торгівлі. Зростання популярності онлайн-покупок, поширення мобільних технологій та зміна споживчих уподобань сприяють формуванню нових моделей взаємодії між підприємством і клієнтом, які ґрунтуються на принципах омніканальності.

Проведений у попередніх розділах аналіз показав, що частка онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації продукції ТОВ «ОМЕГА» має тенденцію до зростання, що свідчить про поступове розширення ролі електронної комерції у структурі продажів підприємства. Водночас існують значні резерви для подальшого розвитку цифрових каналів збуту, зокрема шляхом удосконалення функціональних можливостей інтернет-платформ, розширення мобільних сервісів та підвищення рівня інтеграції цифрових і традиційних каналів продажу.

Розвиток мобільного застосунку підприємства є одним із ключових інструментів формування сучасного клієнтського досвіду. Використання мобільних технологій дозволяє забезпечити зручний доступ клієнтів до товарного асортименту підприємства, спростити процес оформлення замовлень та забезпечити більш ефективну комунікацію зі споживачами. Крім того, мобільний застосунок може виконувати функції персонального торговельного помічника, який на основі аналізу попередніх покупок формує індивідуальні рекомендації та пропонує персоналізовані акційні пропозиції.

Важливим елементом розвитку цифрових каналів продажу є інтеграція мобільного застосунку з іншими інформаційними системами підприємства, зокрема CRM-системою, системою управління запасами та платформами електронної комерції. Така інтеграція дозволяє забезпечити синхронізацію інформації про товари, ціни, акції та наявність продукції у різних торговельних точках, що сприяє формуванню єдиного омніканального середовища взаємодії зі споживачами.

Реалізація зазначеного заходу дозволить забезпечити зростання кількості онлайн-замовлень, оскільки розширення функціональних можливостей цифрових каналів збуту створює більш зручні умови для здійснення покупок. Крім того, використання інструментів персоналізації та рекомендаційних алгоритмів сприятиме підвищенню середнього чека покупки. У довгостроковій перспективі розвиток цифрових каналів продажу дозволить сформувати комплексний омніканальний клієнтський досвід, який поєднує різні формати взаємодії зі споживачами та забезпечує високий рівень зручності обслуговування.

Для узагальнення характеристик запропонованого заходу доцільно представити його у структурованому вигляді (табл. 3.11).

Розвиток цифрових каналів продажу та мобільного застосунку є важливим напрямом удосконалення омніканальної стратегії підприємства, який сприятиме підвищенню ефективності взаємодії зі споживачами, зростанню обсягів онлайн-продажів та формуванню сучасного клієнтського досвіду. Реалізація зазначеного

заходу дозволить підприємству більш ефективно використовувати можливості цифрової економіки та забезпечити подальше зростання результативності торговельної діяльності.

Таблиця 3.11 – Характеристика заходу щодо розвитку цифрових каналів продажу та мобільного застосунку

Елемент заходу	Характеристика
Назва заходу	Розвиток цифрових каналів продажу та мобільного застосунку
Мета впровадження	Розширення електронних каналів взаємодії зі споживачами та формування повноцінного омніканального клієнтського досвіду
Основні елементи реалізації	модернізація мобільного застосунку; інтеграція з CRM та системою управління замовленнями; впровадження персоналізованих рекомендацій та push-повідомлень
Очікувані результати	зростання кількості онлайн-замовлень; підвищення середнього чека; розширення омніканального клієнтського досвіду
Вплив на діяльність підприємства	збільшення доходу від реалізації, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій підприємства

Джерело: сформовано автором

Наступним важливим напрямом удосконалення омніканальної стратегії підприємства є оптимізація логістичних процесів у системі омніканальної торгівлі.

Третім важливим напрямом удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА» є оптимізація логістичних процесів у системі омніканальної торгівлі. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки ефективність функціонування омніканальної моделі значною мірою залежить від швидкості та надійності виконання замовлень, що, у свою чергу, визначається рівнем організації логістичних процесів підприємства. Зростання обсягів онлайн-продажів та розширення цифрових каналів збуту потребують удосконалення системи управління запасами, оптимізації процесів доставки та підвищення рівня інтеграції логістичних операцій із інформаційними системами підприємства.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «ОМЕГА» показав, що одним із ключових факторів підвищення ефективності омніканальної торгівлі є забезпечення швидкого та зручного отримання замовлень споживачами. У

зв'язку з цим доцільним є впровадження сучасних логістичних рішень, зокрема сервісу Click&Collect, який передбачає можливість оформлення замовлення через цифрові канали продажу з подальшим отриманням товару у найближчому фізичному магазині підприємства. Такий підхід дозволяє поєднати переваги онлайн-замовлення та традиційної роздрібною торгівлі, забезпечуючи клієнтам швидкий доступ до товарів без необхідності очікування доставки.

Крім того, важливим елементом оптимізації логістики є розвиток сервісів швидкої доставки, які дозволяють скоротити час виконання замовлень та підвищити рівень задоволеності клієнтів. Використання сучасних інформаційних технологій у процесі управління логістикою дозволяє більш ефективно планувати маршрути доставки, оптимізувати використання транспортних ресурсів та забезпечити оперативний контроль за виконанням замовлень.

Запровадження зазначених логістичних рішень сприятиме підвищенню оборотності товарних запасів підприємства, оскільки більш ефективна система розподілу товарів дозволяє скоротити час їх перебування на складах та забезпечити більш швидке переміщення продукції між торговельними точками. Водночас оптимізація логістичних процесів дозволить знизити витрати на транспортування та зберігання товарів, що позитивно вплине на загальні показники ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, впровадження сучасних логістичних рішень у системі омніканальної торгівлі дозволить забезпечити більш ефективну інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів продажу, підвищити швидкість виконання замовлень та покращити якість обслуговування споживачів. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку роздрібною торгівлі та забезпечить підвищення результативності його господарської діяльності.

Для узагальнення характеристик запропонованого заходу доцільно представити його у вигляді структурованої табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Характеристика заходу щодо оптимізації логістики омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА»

Елемент заходу	Характеристика
Назва заходу	Оптимізація логістики омніканальної торгівлі (Click&Collect, швидка доставка)
Мета впровадження	Підвищення ефективності виконання замовлень та скорочення часу доставки продукції споживачам
Основні елементи реалізації	впровадження сервісу Click&Collect; розвиток швидкої доставки; оптимізація системи управління запасами; інтеграція логістичних процесів із цифровими платформами
Очікувані результати	скорочення часу доставки; підвищення оборотності запасів; зниження логістичних витрат
Вплив на діяльність підприємства	підвищення ефективності використання ресурсів, зростання задоволеності клієнтів, підвищення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором

Реалізація запропонованих заходів щодо удосконалення омніканальної стратегії підприємства дозволить забезпечити комплексний розвиток цифрових каналів продажу, підвищити ефективність управління взаємовідносинами зі споживачами та оптимізувати логістичні процеси. У сукупності це створює передумови для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку роздрібно торгівлі. Наступним етапом дослідження є прогнозування змін основних економічних показників діяльності підприємства та розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів.

Важливим етапом обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА» є оцінювання їх економічної ефективності. Проведення відповідних розрахунків дозволяє визначити, якою мірою впровадження запропонованих організаційних, технологічних та управлінських рішень вплине на основні результати господарської діяльності підприємства, зокрема на обсяг реалізації продукції, прибуток та загальну ефективність використання ресурсів.

Як показали результати попереднього аналізу, у 2024 році дохід від реалізації продукції ТОВ «ОМЕГА» становив 20023583 тис. грн, а чистий прибуток підприємства – 30073 тис. грн. Запропоновані заходи, пов'язані з

впровадженням CRM-системи управління клієнтським досвідом, розвитком цифрових каналів продажу та оптимізацією логістичних процесів у системі омніканальної торгівлі, спрямовані на підвищення ефективності взаємодії зі споживачами, збільшення кількості онлайн-замовлень та скорочення витрат, пов'язаних із обробкою та доставкою замовлень.

У результаті реалізації зазначених заходів очікується зростання обсягу реалізації продукції підприємства. З огляду на тенденції розвитку омніканальної торгівлі та результати факторного аналізу, можна прогнозувати збільшення доходу від реалізації приблизно на 5 %. Таким чином, прогнозний дохід підприємства становитиме:

$$D_{\text{прогноз}} = 20023582 \times 1,05 = 21024762 \text{ тис. грн}$$

Приріст доходу визначається за формулою:

$$\begin{aligned} \Delta D &= D_{\text{прогноз}} - D_{\text{базовий}} \\ \Delta D &= 21024762 - 20023583 = 1001179 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Підвищення ефективності використання цифрових каналів продажу та оптимізація логістичних процесів також сприятимуть зростанню прибутковості діяльності підприємства. Припускаючи, що рівень рентабельності продажів підвищиться до 0,3 %, прогнозний чистий прибуток становитиме:

$$P_{\text{прогноз}} = 21024762 \times 0,003 = 63074 \text{ тис. грн}$$

Приріст прибутку визначається за формулою:

$$\begin{aligned} \Delta P &= P_{\text{прогноз}} - P_{\text{базовий}} \\ \Delta P &= 63074 - 30073 = 33001 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Для реалізації запропонованих заходів підприємству необхідно здійснити певні інвестиції, пов'язані з придбанням та впровадженням CRM-системи, модернізацією цифрових платформ та оптимізацією логістичних процесів. Орієнтовні витрати на реалізацію зазначених заходів можуть становити 12000 тис. грн.

Економічна ефективність впровадження заходів визначається за формулою:

$$E = \frac{\Delta\Pi}{I}$$

де, I – витрати на впровадження заходів.

$$E = \frac{33001}{12000} = 2,75$$

Отримане значення коефіцієнта ефективності свідчить про те, що кожна гривня інвестицій у розвиток омніканальної стратегії підприємства може забезпечити приблизно 2,75 грн додаткового прибутку, що підтверджує економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

З метою узагальнення результатів розрахунків доцільно представити їх у вигляді табл. 3.13.

Таблиця 3.13 – Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення
Базовий дохід від реалізації, тис. грн	20023583
Прогнозний дохід від реалізації, тис. грн	21024762
Приріст доходу, тис. грн	1001179
Базовий чистий прибуток, тис. грн	30073
Прогнозний чистий прибуток, тис. грн	63074
Приріст прибутку, тис. грн	33001
Витрати на впровадження заходів, тис. грн	12000
Коефіцієнт економічної ефективності	2,75

Джерело: розраховано автором

Результати проведених розрахунків свідчать про економічну доцільність реалізації запропонованих заходів щодо удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА». Впровадження CRM-системи управління клієнтським досвідом, розвиток цифрових каналів продажу та оптимізація логістичних процесів дозволять забезпечити зростання доходу та прибутковості діяльності підприємства, підвищити ефективність використання ресурсів та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку роздрібною торгівлі.

Запропоновані заходи, що включають впровадження CRM-системи управління клієнтським досвідом, розвиток цифрових каналів продажу та мобільного застосунку, а також оптимізацію логістичних процесів, спрямовані на комплексне підвищення результативності господарської діяльності підприємства.

Реалізація зазначених заходів насамперед сприятиме зростанню доходу підприємства, що зумовлено збільшенням кількості онлайн-замовлень, підвищенням середнього чека та розширенням клієнтської бази. Розвиток цифрових каналів продажу та персоналізація пропозицій на основі використання CRM-системи дозволять підвищити ефективність маркетингових комунікацій та стимулювати повторні покупки, що безпосередньо впливатиме на обсяг реалізації продукції.

Підвищення доходів підприємства у поєднанні з оптимізацією логістичних процесів сприятиме зростанню прибутковості діяльності. Зокрема, впровадження сервісів швидкої доставки та моделі Click&Collect дозволить зменшити витрати на транспортування та зберігання товарів, що позитивно позначиться на фінансових результатах підприємства. Внаслідок цього очікується підвищення рентабельності продажів, що характеризує ефективність використання ресурсів підприємства.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів є також підвищення оборотності активів, що пов'язано з більш ефективним управлінням запасами та скороченням часу виконання замовлень. Оптимізація логістичних

процесів дозволить прискорити рух товарних потоків та забезпечити більш раціональне використання складських і транспортних ресурсів підприємства (рис. 3.1).



Рисунок 3.2 – Очікуваний ефект від впровадження омніканальної стратегії

Джерело: розроблено автором

Крім того, комплексне впровадження запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємства на ринку роздрібної торгівлі. Формування повноцінної омніканальної системи взаємодії зі споживачами дозволить підприємству забезпечити більш високий рівень клієнтського сервісу, підвищити лояльність споживачів та розширити ринкову частку.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів матиме комплексний позитивний вплив на основні показники діяльності підприємства та сприятиме підвищенню ефективності функціонування ТОВ «ОМЕГА» в умовах цифрової трансформації торгівлі.

ВИСНОВКИ

Актуальність обраної теми зумовлена глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються у сфері торгівлі під впливом цифровізації економіки, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та зміни моделей споживчої поведінки. У сучасних умовах підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, швидкої технологічної динаміки та зростаючих вимог до якості сервісу, що об'єктивно потребує переосмислення традиційних підходів до організації збутової діяльності. Омніканальна торгівля виступає відповіддю на ці виклики, оскільки забезпечує інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів, формування безперервного клієнтського досвіду та підвищення ефективності управління ресурсами.

Зростання частки електронної комерції, активне використання мобільних застосунків, соціальних платформ і цифрових сервісів створюють нові умови взаємодії підприємства зі споживачем. У таких умовах конкурентоспроможність дедалі більше визначається не лише ціновими параметрами, а здатністю забезпечити швидкість, зручність і персоналізацію обслуговування. Саме тому формування та удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі набуває стратегічного значення для підприємств торговельної сфери.

Крім того, цифрова трансформація потребує значних інвестиційних та організаційних зусиль, що зумовлює необхідність науково обґрунтованого підходу до вибору моделі інтеграції каналів, визначення показників ефективності та управління ризиками. Відсутність системного стратегічного бачення може призвести до фрагментарності впроваджених рішень і зниження економічної результативності. Таким чином, дослідження методичних засад формування та оцінювання стратегії розвитку омніканальної торгівлі є своєчасним і відповідає сучасним потребам розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

У першому розділі кваліфікаційної роботи сформовано теоретико-методичне підґрунтя дослідження розвитку омніканальної торгівлі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. Узагальнення наукових підходів дозволило уточнити економічну сутність омніканальної торгівлі як інтегрованої моделі організації збутової діяльності, що забезпечує синергію каналів взаємодії зі споживачем, інформаційних потоків і логістичних процесів з метою підвищення ефективності функціонування підприємства. Доведено, що омніканальна стратегія виступає складовою загальної стратегії розвитку суб'єкта господарювання та водночас є інструментом формування стійких конкурентних переваг.

Систематизація теоретичних підходів дала змогу обґрунтувати принципи формування омніканальної стратегії, визначити її функції та окреслити фактори впливу на процес стратегічного розвитку. Встановлено, що ефективність омніканальної моделі зумовлюється не лише рівнем технологічної інтеграції каналів, а й узгодженістю управлінських рішень, цифровою зрілістю підприємства та здатністю адаптуватися до змін споживчої поведінки.

Розроблено методичний інструментарій оцінювання рівня розвитку омніканальної торгівлі, що поєднує кількісні та якісні показники, а також систему стратегічного аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища. Обґрунтовано механізм формування та реалізації стратегії, який має циклічний характер і забезпечує взаємозв'язок між діагностикою поточного стану, визначенням цілей, вибором моделі інтеграції каналів, реалізацією заходів та коригуванням управлінських рішень.

Проведений у другому розділі аналіз діяльності ТОВ «ОМЕГА» дозволив комплексно оцінити організаційно-економічні засади функціонування підприємства, ефективність використання його ресурсного потенціалу та результативність реалізації омніканальної моделі торгівлі в умовах цифрової трансформації. Дослідження показало, що підприємство здійснює стабільну господарську діяльність у сегменті роздрібної торгівлі та демонструє зростання

обсягів реалізації продукції у 2022–2024 рр., що свідчить про розширення масштабів діяльності та зміцнення ринкових позицій.

Оцінка структури активів, ефективності використання основних засобів, оборотних активів і трудових ресурсів засвідчила наявність достатнього ресурсного потенціалу підприємства для подальшого розвитку. Позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці та підвищення оборотності активів, що свідчить про поступове підвищення ефективності використання ресурсів. Водночас аналіз фінансових результатів та показників фінансового стану виявив певні диспропорції між темпами зростання доходів і витрат, що зумовлює зниження рівня рентабельності та потребує підвищення ефективності управління витратами.

Аналіз функціонування омніканальної моделі торгівлі показав, що ТОВ «ОМЕГА» активно впроваджує цифрові інструменти управління продажами та формує інтегровану систему взаємодії з клієнтами через різні канали збуту. Зростання частки онлайн-продажів, підвищення рівня клієнтської лояльності та покращення показників клієнтського досвіду свідчать про позитивну динаміку розвитку омніканальної моделі. Разом з тим встановлено, що окремі елементи цифрової інфраструктури та інтеграції каналів продажу потребують подальшого вдосконалення для забезпечення більш ефективної взаємодії зі споживачами.

Результати проведеного аналізу підтверджують наявність у ТОВ «ОМЕГА» потенціалу для подальшого розвитку омніканальної торгівлі, однак водночас виявляють необхідність удосконалення стратегії її розвитку, спрямованої на підвищення ефективності використання ресурсів, посилення інтеграції цифрових каналів збуту та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку роздрібної торгівлі.

Проведене у третьому розділі дослідження дозволило визначити стратегічні пріоритети розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА» та обґрунтувати напрями підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах цифрової трансформації торговельної діяльності. На основі результатів факторного аналізу було встановлено, що ключовими чинниками формування

доходу підприємства є кількість онлайн-замовлень, середній чек покупки та ефективність інтеграції різних каналів продажу. Отримані результати свідчать про поступове зростання ролі електронної комерції у структурі продажів підприємства та підвищення значення цифрових каналів взаємодії зі споживачами.

У процесі дослідження визначено основні резерви підвищення ефективності омніканальної моделі торгівлі підприємства, пов'язані з удосконаленням системи управління взаємовідносинами зі споживачами, розвитком цифрових каналів продажу та оптимізацією логістичних процесів. Враховуючи виявлені тенденції та результати проведеного аналізу, було розроблено комплекс практичних заходів, спрямованих на удосконалення стратегії розвитку омніканальної торгівлі ТОВ «ОМЕГА». До таких заходів віднесено впровадження CRM-системи управління клієнтським досвідом, розвиток цифрових каналів продажу та мобільного застосунку, а також оптимізацію логістичних процесів шляхом впровадження сучасних сервісів доставки та моделі Click&Collect.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало, що їх реалізація сприятиме зростанню доходу підприємства, підвищенню прибутковості діяльності та покращенню показників ефективності використання ресурсів. Проведені розрахунки підтвердили економічну доцільність впровадження запропонованих рішень, оскільки очікуване зростання обсягів реалізації та оптимізація витрат забезпечують позитивний економічний ефект і сприяють підвищенню рентабельності діяльності підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих стратегічних напрямів розвитку омніканальної торгівлі створює передумови для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ОМЕГА», зміцнення його позицій на ринку роздрібною торгівлі та забезпечення стійкого економічного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 612 с.
2. Бойчик І.М., Собко О.М., Спяк Г.І. Рівень та якість торговельного обслуговування : сутність та співвідношення понять. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3-4 (87). С. 118–123. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.14/>
3. Бокій А. В. Бізнес-технологія омніканального маркетингу в управлінні підприємством. *Економіка і організація управління*. 2024. № 1(53). С. 130–141.
4. Бондарчук О. М., Одариков Є. В. Ефективність розвитку омніканальної торгівлі в умовах цифровізації бізнес-процесів. *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки, управління та права в умовах глобалізації викликів, криз та трансформацій* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. : тези доповідей. Рівне, 2026. С. 71-74
5. Бондарчук О. М., Одариков Є. В. Омніканальна торгівля як сучасна модель розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифрової трансформації *Розвиток промисловості та суспільства* : матеріали міжнар. наук.-техн. конф. : тези доповідей. Кривий Ріг, 2026. С. 303
6. Гриневич Л. В., Смотров Д. В., Категорійний апарат в омніканальному маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія : економіка та управління. 2023. №9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-17.>
7. Гриневич Л. В., Смотров Д. В. Як організаційно забезпечити омніканальність підприємству? *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-13.>
8. Гудзь О. Є. Цифрова економіка : зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2(24). С. 4–12. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1878> (дата звернення: 15.03.2026).

9. Гуменна О. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Наукові записки НаУКМА*. 2016. № 1(11). С. 48–53.

10. Жалдак Г. П., Бичковська А. А. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємств. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2019. № 2(4). С. 4–13. DOI: <https://doi.org/10.32750/2019-0201>.

11. Жалінська І. В. Сфера омніканальності в маркетингу : підходи та діапазон досліджень. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3(105). С. 36–42. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-36-42](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-36-42).

12. Зозульов О. В., Левченко М. Формування омніканальної збутової стратегії підприємства. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний університет»*. 2016. № 3. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80562>.

13. Кавун О. О. Концептуалізація омніканального обслуговування споживачів в роздрібній торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2027. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-122>.

14. Карнаушенко А. С. Аналіз сучасного стану та перспекти виробництва роздрібногo варообороту в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.1.51>

15. Константиновський Л. С. Трансформація ритейлу в Україні : вплив повномасштабного російського вторгнення, ключові зміни та перспективи розвитку. *Європейський журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 2(14). DOI: <http://doi.org/10.32750/2024-0228>.

16. Кащена Н. Б., Нестеренко І. В. Цифрова трансформація підприємств роздрібної торгівлі в Україні : аналіз тенденцій та перспектив розвитку в контексті сучасних викликів. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2025. №1. DOI: <https://doi.org/10.69803/3083-6034-2025-1-285>.

17. Клепанчук О. Ю. Трансформація роздрібної торгівлі в умовах цифрової економіки. *Інтелект XXI*. 2025. №2. С. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2025-2.5>.

18. Ковальчук С. В. Омніканальність як актуальна концепція ведення бізнесу. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-03>.

19. Коротун О. П., Збирит С. Є., Мартинюк А. Ю. Омніканальний маркетинг : створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20>.

20. Лісіца В. В. Омніканальні продажі : тенденції, проблеми та перспективи розвитку в українському ритейлі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2(10). С. 100–110. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/117093> (дата звернення: 26.03.2026).

21. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. № 57. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1205-2019-57-06>.

22. Наумова Т., Крильєва Л., Лемешко Я. Трансформація ринку мережевого ритейлу України в умовах глобальних криз та війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-136>.

23. Окландер А. М., Романенко О. О. Управління маркетингом в цифровому середовищі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-158>.

24. Офіційний сайт ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». URL: <https://www.atbmarket.com/> (дата звернення: 23.03.2026).

25. Офіційний сайт ТОВ «СІЛПО». URL: <https://silpo.ua/>, (дата звернення: 23.03.2026).

26. Офіційний сайт ТОВ «ФОЗЗИ-ГРУП». URL: <https://fozzyshop.ua/> (дата звернення: 23.03.2026).

27. Офіційний сайт ТОВ «NOVUS». URL: <https://novus.zakaz.ua/uk/> (дата звернення: 23.03.2026).

28. Савчук А. Оміканальні стратегії підприємств торгівлі : інформаційне забезпечення. *Scientia fructuosa*. 2017. № 116. С. 73–81. URL: https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/773?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 03.03.2026).

29. Салун М. М. Гібридний ритейл (Hybrid Retail) як нова парадигма розвитку роздрібною торгівлі : теоретичні основи, порівняльний аналіз і національні перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 14. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16810709>.

30. Сопільник Л. І., Ключовак А. В., Клипко О. В., Базюк В.-М.В., Ботош Є. Ф., Мотиль Т. Н. Омніканальна торгівля як інструмент трансформації соціально-трудових процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Академічні візії*. 2025. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15163534>.

31. Терент'єва Н. В., Павельчук Є. О. Інтегровані маркетингові комунікації як чинник ефективного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. Том 1. С. 249–252. DOI: <http://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6>.

32. Чижова Ю. В. Омніканальні комунікації як інструмент підвищення конкурентоспроможності. *Економічний простір*. 2025. № 204. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.204.334-340>.

33. Чуприна О., Аракелова І., Попова Ю. Розвиток вітчизняної роздрібною торгівлі : сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>.

34. Фінансова звітність ТОВ «ОМЕГА». URL: <https://fuzzy.ua/ua/reporting/> (дата звернення: 23.03.2026).

35. Шаров В., Гарафонова О., Дворник І. Економічні виклики та фінансові можливості онлайн-ритейлу в Україні в умовах війни : відповідь світовим трендам та інноваційним перспективам. *Фінансово-кредитна діяльність : проблеми теорії і практики*. 2024. Том. 5, № 58. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4495>.

36. Шимко О. В. Омніканальність як маркетинговий інструмент забезпечення конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 462–468. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2022_1_68 (дата звернення: 28.03.2026)

37. Reichheld F. F. The One Number You Need to Grow. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/14712543/> (дата звернення: 12.03.2026).

38. Rigby D. The future of shopping. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. No. 12. P. 65–76.

39. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. *Journal of Retailing, Elsevier*. 2015. vol. 91(2). P. 174–181.

40. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «ОМЕГА» ЗА 2024 Р.

*Товариство з обмеженою відповідальністю «ОМЕГА»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2024 року*

<i>(у тисячах гривень)</i>	Примітки	31 грудня 2024 р.	31 грудня 2023 р.
Активи			
Необоротні активи			
Основні засоби	5	2.680,031	2,504,291
Нематеріальні активи	6	44,889	41,824
Передоплата за основні засоби		69,194	46,113
Відстрочені податкові активи	13	455	-
		<u>2.794,569</u>	<u>2,592,228</u>
Оборотні активи			
Запаси	7	2.035,313	1,848,522
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8	222,767	198,880
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	9	563,738	366,374
Грошові кошти та їх еквіваленти	10	516,424	1,443,397
		<u>3.338,242</u>	<u>3,857,173</u>
Усього активів		<u>6.132,811</u>	<u>6,449,401</u>

Продовження додатку А

Товариство з обмеженою відповідальністю «ОМЕГА»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2024 року
(продовження)

(у тисяч єв. гривень)	Примітки	31 грудня 2024 р.	31 грудня 2023 р.
Пасиви			
Власний капітал та зобов'язання			
Власний капітал			
Статутний капітал	11(a)	111,149	111,149
Додатковий капітал	11(b)	35,290	35,290
Резерв переоцінки	11(c)	465,349	484,386
Нерозподілений прибуток	11(e)	190,177	135,963
Усього власного капіталу		801,965	766,788
Зобов'язання			
Довгострокові зобов'язання			
Відстрочені податкові зобов'язання	18	-	12,487
Кредити та позики	12	50,657	45,769
Видані довгострокові векселі		11,446	1,166
Зобов'язання з оренди	19	1,838,375	1,779,767
		1,900,478	1,839,189
Короткострокові зобов'язання			
Кредити та позики	12	10,438	1,027,993
Векселі видані		-	18,036
Кредитерська заборгованість за товари, роботи, послуги	13	2,995,044	2,377,132
Зобов'язання з оренди	19	306,156	307,216
Заборгованість з податку на прибуток		12,744	15,277
Розрахунки з бюджетом, крім податку на прибуток		105,986	97,770
		3,430,368	3,847,424
Усього зобов'язань		5,330,846	5,687,613
Усього власного капіталу та зобов'язань		6,132,811	6,449,401


Головний бухгалтер
29 травня 2025


Мілена Паніна
Фінансовий директор

Звіт про фінансовий стан слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 9 – 43, які є складовою частиною фінансової звітності.

Продовження додатку А

*Товариство з обмеженою відповідальністю «ОМЕГА»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року
Звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2024 року*

<i>(у тисячах гривень)</i>	Примітки	2024 рік	2023 рік
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14	20,023,583	17,514,375
Собівартість реалізованої продукції		(16,182,634)	(14,581,189)
Інші операційні доходи		85,351	89,716
Витрати на збут	15	(3,025,176)	(2,069,930)
Загальногосподарські адміністративні витрати	16	(456,222)	(418,374)
Інші операційні витрати		(55,996)	(40,291)
Дохід / (збиток) від знецінення дебіторської заборгованості		2,418	2,853
Прибуток від операційної діяльності		391,324	497,190
Фінансові доходи	17	129,845	206,754
Фінансові витрати	17	(375,607)	(420,826)
Чистий (збиток) / прибуток від курсових різниць		(56,353)	(54,259)
Інші доходи		21,129	-
Інші витрати		(45,893)	(37,548)
Прибуток / (збиток) до оподаткування		64,445	19,131
(Витрати) / вигід з податку на прибуток	18	(34,372)	(48,867)
Прибуток / (збиток) за звітний рік		30,073	142,444
Інший сукупний дохід			
<i>Статті, що не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток</i>			
Переоцінка основних засобів	5	6,895	7,096
Відповідний податок на прибуток	18	(1,791)	(12,797)
Інший сукупний дохід за вирахуванням податку на прибуток		5,104	58,299
Загальний сукупний дохід за рік		35,177	200,743



Звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід слід читати разом з примітками, викладеними на сторінках 9 – 43, які є складовою частиною фінансової звітності.

ДОДАТОК Б
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «ОМЕГА» ЗА 2022 Р.

ТОВ «ОМЕГА»
Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2022 року

<i>(у тисячах гривень)</i>	<i>Примітка</i>	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.
Активи			
Необоротні активи			
Основні засоби	5	2,763,031	2,879,884
Нематеріальні активи	6	34,417	31,390
Передоплата за основні засоби		59,008	114,455
		<hr/> 2,856,456	<hr/> 3,025,729
Оборотні активи			
Запаси	7	2,496,942	1,797,055
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	8	342,184	502,440
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	9	264,330	247,454
Грошові кошти та їх еквіваленти	10	683,309	241,442
		<hr/> 3,786,765	<hr/> 2,788,391
Усього активів		<hr/> 6,643,221	<hr/> 5,814,120

Продовження додатку Б

ТОВ «ОМЕГА»

Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2022 року (продовження)

<i>(у тисячах гривень)</i>	<i>Примітка</i>	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.
Пасиви			
Власний капітал та зобов'язання			
Власний капітал			
Статутний капітал	<i>11(а)</i>	111,149	111,149
Додатковий капітал	<i>11(б)</i>	31,996	27,690
Резерв переоцінки	<i>11(с)</i>	439,492	302,195
Нерозподілений прибуток (накопичений збиток)	<i>11(в)</i>	(19,886)	(10,105)
Усього власного капіталу		562,751	430,929
Зобов'язання			
Довгострокові зобов'язання			
Відстрочені податкові зобов'язання	<i>18</i>	22,629	24,526
Кредити та позики	<i>12</i>	44,066	250,430
Зобов'язання з оренди	<i>19</i>	2,037,091	2,015,053
		2,103,786	2,290,009
Короткострокові зобов'язання			
Кредити та позики	<i>12</i>	597,079	265,880
Векселі видані		23,195	24,888
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	<i>13</i>	2,989,762	2,556,974
Зобов'язання з оренди	<i>19</i>	281,196	211,407
Заборгованість з податку на прибуток		17,193	12,317
Розрахунки з бюджетом, крім податку на прибуток		68,259	21,716
		3,976,684	3,093,182
Усього зобов'язань		6,080,470	5,383,191
Усього власного капіталу та зобов'язань		6,643,221	5,814,120

Продовження додатку Б

ТОВ «ОМЕГА»

Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року
Звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

<i>(у тисячах гривень)</i>	<i>Примітка</i>	2022 рік	2021 рік
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14	14,578,554	13,704,907
Собівартість реалізованої продукції		(11,972,600)	(11,304,421)
Інші операційні доходи		107,712	149,153
Витрати на збут	15	(1,931,123)	(1,709,792)
Загальногосподарські адміністративні витрати	16	(286,581)	(338,963)
Інші операційні витрати		(53,381)	(20,304)
Збиток від знецінення дебіторської заборгованості		(25,225)	(5,766)
Прибуток від операційної діяльності		417,356	474,814
Фінансові доходи		85,043	21,073
Фінансові витрати	17	(427,480)	(355,092)
Чистий (збиток) / прибуток від курсових різниць		(92,402)	13,411
Інші витрати		(17,341)	(15,369)
Прибуток (збиток) до оподаткування		(34,824)	138,837
Вигода / (витрати) з податку на прибуток	18	2,752	(44,243)
Прибуток (збиток) за звітний рік		(32,072)	94,594
Інший сукупний дохід			
<i>Статті, що не будуть перекласифіковані у прибуток або збиток</i>			
Переоцінка основних засобів	5	194,619	151,071
Відповідний податок на прибуток	18	(35,031)	(27,193)
Інший сукупний дохід за вирахуванням податку на прибуток		159,588	123,878
Загальний сукупний дохід за рік		127,516	218,472

ДОДАТОК В
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «ОМЕГА» ЗА 2020 Р.

ТОВ «ОМЕГА»

*Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року
Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2020 року*

	<i>Примітка</i>	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2019 р.
<i>(у тисячах гривень)</i>			
Активи			
Необоротні активи			
Основні засоби	<i>5</i>	2,339,732	1,512,745
Нематеріальні активи	<i>6</i>	27,533	31,809
Передоплата за основні засоби		32,083	47,355
Відстрочені податкові активи	<i>18(б)</i>	9,230	3,280
		<hr/> 2,408,578 <hr/>	<hr/> 1,595,189 <hr/>
Оборотні активи			
Запаси	<i>7</i>	1,554,591	947,427
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	<i>8</i>	426,759	745,716
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	<i>9</i>	204,550	41,244
Грошові кошти та їх еквіваленти	<i>10</i>	165,665	347,666
		<hr/> 2,351,565 <hr/>	<hr/> 2,082,053 <hr/>
Усього активів		<hr/> 4,760,143 <hr/>	<hr/> 3,677,242 <hr/>

Продовження додатку В

ТОВ «ОМЕГА»

Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року
Звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2020 року (продовження)

<i>(у тисячах гривень)</i>	<i>Примітка</i>	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2019 р.
Власний капітал та зобов'язання			
Власний капітал			
Статутний капітал	<i>11(а)</i>	111,149	111,149
Додатковий капітал	<i>11(б)</i>	17,320	-
Резерв переоцінки	<i>11(г)</i>	201,456	210,110
Нерозподілений прибуток (накопичений збиток)	<i>11(в)</i>	(127,838)	(252,562)
Усього власного капіталу		202,087	68,697
Зобов'язання			
Довгострокові зобов'язання			
Кредити та позики	<i>12</i>	178,851	115,471
Векселі видані		7,682	22,040
Зобов'язання з оренди	<i>19</i>	1,713,992	817,110
		1,900,525	954,621
Короткострокові зобов'язання			
Кредити та позики	<i>12</i>	295,189	169,245
Векселі видані		16,115	-
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	<i>13</i>	2,167,987	2,273,053
Зобов'язання з оренди	<i>19</i>	152,584	184,594
Заборгованість з податку на прибуток		9,225	8,081
Розрахунки з бюджетом, крім податку на прибуток		16,431	18,951
		2,657,531	2,653,924
Усього зобов'язань		4,558,056	3,608,545
Усього власного капіталу та зобов'язань		4,760,143	3,677,242

Продовження додатку В

ТОВ «ОМЕГА»

Фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року
Звіт про прибутки та збитки та інший сукупний дохід за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року

<i>(у тисячах гривень)</i>	Примітка	2020	2019
Виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14	12,221,900	11,027,752
Собівартість реалізованої продукції		(10,215,164)	(9,406,612)
Інші операційні доходи		156,942	111,173
Витрати на збут	15	(1,445,483)	(1,281,022)
Загальногосподарські адміністративні витрати	16	(276,038)	(209,191)
Інші операційні витрати		(14,724)	(24,928)
Збиток від знецінення дебіторської заборгованості		(1,012)	(7,231)
Прибуток від операційної діяльності		426,421	209,941
Фінансові доходи		21,056	12,966
Фінансові витрати	17	(305,134)	(189,247)
Прибуток до оподаткування		142,343	33,660
Витрати з податку на прибуток	18	(26,273)	(32,701)
Прибуток за звітний рік		116,070	959
Інший сукупний дохід		-	-
Загальний сукупний дохід за рік		116,070	959