

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра маркетингу**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т.в.о. завідувачки кафедри,
к.е.н., доц.**

_____ **Юлія ЯКУБЕНКО**
« ____ » _____ **2025 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма Маркетинг
Спеціальність 075 Маркетинг
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач
Науковий керівник,
д.е.н., професор**

**Віталій БАЙБУЗА
Марія БАГОРКА**

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: Маркетингу
Освітньо-професійна програма: Маркетинг
Спеціальність: 075 Маркетинг
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри _____
« _____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ на підготовку кваліфікаційної роботи **БАЙБУЗИ ВІТАЛІЯ ОЛЕГОВИЧА**

(прізвище, ім'я, по батькові)

**1. Тема роботи: ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Науковий керівник: Багорка Марія Олександрівна, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по ДДАЕУ від « _____ » _____ 2025 року № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: 12.12.2025

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти ТОВ «Шамбала Україна» за 2022-2024 роки, виробничо-фінансові плани, маркетингові плани.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи та методичні підходи формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства. 2. Аналіз виробничої, економічної та маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна». 3. Стратегія цифрової трансформації маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна». Висновки та пропозиції.

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

1. Особливості цифрового маркетингу. 2. Інструменти цифрового маркетингу. 3. Складники, які забезпечує цифровий маркетинг в системі стратегічного управління. 4. Погляди зарубіжних науковців на сутність цифрового маркетингу. 5. Роль та значення цифрового маркетингу для виробничих підприємств. 6. Наукові підходи до формування стратегії цифрової трансформації. 7. Методи формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства. 8. Склад і структура товарної продукції ТОВ «Шамбала Україна». 9. Секторна діаграма середньої структури товарної продукції (2022-2024 рр.). 10. Динаміка структури товарної продукції ТОВ «Шамбала Україна». 11. Безпеченість та ефективність використання основних фондів. 12. Основні економічні показники діяльності ТОВ «Шамбала Україна». 13. Зведена оцінка груп факторів зовнішнього середовища (PEST). 14. Зведена оцінка груп факторів внутрішнього середовища (SWOT). 15. Графічна модель конкурентного середовища. 16. Аналіз внутрішніх факторів маркетингової діяльності. 17. Оцінка ефективності збутових каналів. 18. Фактори, що обґрунтовують потребу цифрової трансформації маркетингу ТОВ «Шамбала Україна». 19. Інтегрована цифрова маркетингова система ТОВ «Шамбала Україна». 20. Графічна модель омніканальних комунікацій ТОВ «Шамбала Україна». 21. Оцінювання ефективності ТОВ «Шамбала Україна»

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи та методичні підходи формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства	грудень 2024 р.	
2	Аналіз виробничої, економічної та маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна»	червень 2025 р.	
3	Стратегія цифрової трансформації маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна»	вересень-жовтень 2025 р.	
4	Висновки та пропозиції	листопад 2025 р.	
5	Оформлення кваліфікаційної роботи	08.12.2025 р.	

Здобувач _____
(підпис)

Віталій БАЙБУЗА
(ім'я, прізвище)

Науковий керівник _____
(підпис)

Марія БАГОРКА
(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: « **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА** »

Кваліфікаційна робота містить: 81 с., 8 рис., 23 табл., 55 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності виробничого підприємства в умовах розвитку цифрової економіки.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності виробничого підприємства на прикладі ТОВ «Шамбала Україна».

Методи дослідження: аналіз і синтез, індукція та дедукція, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, метод стратегічного аналізу, системний підхід, структурно-логічне моделювання, графічний метод для наочного відображення результатів дослідження.

Теоретична значущість роботи полягає у поглибленні підходів до формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності та систематизації сучасних концепцій, методів і технологій цифрового маркетингу. **Практична значущість** полягає у розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна» через упровадження цифрових технологій, оптимізацію маркетингових процесів, побудову інтегрованої інформаційної системи та підвищення ефективності комунікаційного комплексу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

цифровий маркетинг, цифрова трансформація, маркетингова стратегія, омніканальні комунікації, інтегрована маркетингова система, CRM-система, 3D-візуалізація, AR-технології, канали збуту, комунікаційна політика, конкурентоспроможність, меблеве підприємство, клієнтоорієнтованість.

KEYWORDS

digital marketing, digital transformation, marketing strategy, omnichannel communications, integrated marketing system, CRM system, 3D visualization, AR technologies, distribution channels, communication policy, competitiveness, furniture manufacturing enterprise, customer orientation.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Теоретичні основи цифрового маркетингу: поняття, особливості та інструменти	12
1.2. Еволюція та наукові підходи до формування цифрового маркетингу	16
1.3. Методичні засади формування стратегії цифрової трансформації	24
Висновки до першого розділу	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ, ЕКОНОМІЧНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ШАМБАЛА УКРАЇНА»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Шамбала Україна»	33
2.2. Оцінка факторів впливу та аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна»	42
2.3. Аналіз каналів збуту та комунікаційної політики ТОВ «Шамбала Україна»	50
Висновки до другого розділу	56
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ШАМБАЛА УКРАЇНА»	59
3.1. Стратегічні напрями цифрової трансформації маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна»	59
3.2. Формування інтегрованої цифрової маркетингової системи ТОВ «Шамбала Україна»	67
Висновки до третього розділу	76
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81

ВСТУП

Актуальність теми. Національний контекст розвитку української економіки характеризується високою невизначеністю, спричиненою збройною агресією росії, порушенням логістичних шляхів, релокацією підприємств, коливанням платоспроможності споживачів, дефіцитом інвестицій та зростанням витрат виробництва. В таких умовах маркетинг стає ключовим інструментом стабілізації діяльності та адаптації підприємств до кризових змін, а цифрова трансформація дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів, забезпечити гнучкість управління та швидко реагувати на ринкові коливання.

Стрімкий розвиток цифрових технологій та формування світової цифрової економіки переорієнтовують традиційні бізнес-моделі на інноваційні формати взаємодії з ринком.

Сучасний маркетинг вже неможливо розглядати винятково як систему просування товарів. Він перетворився на інтегровану цифрову платформу управління даними, клієнтським досвідом, персоналізованими комунікаціями та прогнозною аналітикою. Цифровізація маркетингових процесів стає вирішальним джерелом конкурентних переваг, забезпечуючи оперативність прийняття рішень, оптимізацію витрат, створення цінності для споживача та зміцнення ринкових позицій виробничих підприємств. В умовах глобальної цифрової економіки маркетинг перестає бути лише інструментом просування продукції - він трансформується в інтегровану систему управління цінністю, взаємовідносинами зі споживачами та ринковими даними. Це особливо актуально для українських виробничих підприємств, які вимушені одночасно адаптуватися до викликів воєнного стану, зменшення купівельної спроможності населення, порушення логістичних ланцюгів, нестабільності ринкової кон'юнктури та дефіциту інвестиційних ресурсів.

Цифрова трансформація вже не є опцією, а перетворюється на стратегічний пріоритет, який визначає довгострокове виживання компанії.

Підприємства, які вчасно впроваджують цифрові технології (аналітичні платформи, штучний інтелект, автоматизовані рекламні системи, Big Data, цифрові маркетингові екосистеми), демонструють вищі темпи зростання, кращу адаптивність, розширення ринків збуту та підвищення операційної ефективності. Світова та українська практика підтверджує, що без цифрових інструментів неможливо забезпечити ефективне управління маркетингом, особливо в умовах постійних турбуленцій.

Поведінка споживачів суттєво змінилася під впливом цифровізації: більшість комунікацій, вибору товарів, оцінки брендів та прийняття рішень про покупку відбуваються в онлайн-середовищі. Пошук інформації через цифрові канали, персоналізована реклама, електронна комерція, мобільні додатки, використання соціальних мереж стають звичними інструментами взаємодії між підприємством і споживачем. У виробничому секторі, зокрема у підприємств В2В-сегменту, зростає значення цифрових систем управління взаємовідносинами з партнерами, цифрових каталогів продукції, автоматизованих систем обробки запитів та електронного документообігу.

Сучасні умови функціонування виробничих підприємств України характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, зростанням конкуренції, технологічними зрушеннями, цифровізацією бізнес-процесів та посиленням ролі маркетингу як стратегічної функції управління. значна частина українських виробничих компаній, зокрема ТОВ «Шамбала Україна», стикається з низкою проблем: низький рівень процесної автоматизації, фрагментарність інформаційних систем, відсутність CRM- та ERP-інтеграції, недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, переважання традиційних методів маркетингового аналізу та планування. Це призводить до втрати ринкових можливостей, недостатньої ефективності комунікацій, збільшення витрат та зниження конкурентоспроможності.

Актуальність досліджуваної проблематики посилюється загальною державною тенденцією до цифровізації. Програма «Держава у смартфоні», розвиток цифрових сервісів, платформи «Дія», цифрова трансформація

промисловості стимулюють бізнес адаптуватися до нової цифрової парадигми. Для виробничих підприємств це означає необхідність комплексного оновлення маркетингових технологій, підвищення цифрової зрілості та формування довгострокових стратегій цифрової інтеграції. У цих умовах формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності стає необхідною умовою розвитку підприємства.

Виробниче підприємство ТОВ «Шамбала Україна» (м. Дніпро), як представник вітчизняного промислового сектору, опинилося перед необхідністю комплексного оновлення підходів до організації маркетингової діяльності. Традиційні методи планування, комунікацій та збуту вже не забезпечують достатнього рівня конкурентоспроможності. Підвищення ефективності роботи підприємства можливе лише за умови переходу до цифрових маркетингових інструментів, інтеграції сучасних інформаційних систем, автоматизації процесів роботи з клієнтами, аналітики великих даних та побудови цифрової маркетингової інфраструктури.

У сукупності зазначені фактори формують об'єктивну потребу у розробленні стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств виробничої сфери. Для ТОВ «Шамбала Україна» така стратегія є не лише інструментом розвитку, але й передумовою підвищення конкурентоспроможності, зміцнення позицій на ринку, розширення каналів збуту та забезпечення довгострокової стійкості в умовах сучасних викликів. Саме тому тема дослідження є своєчасною, науково обґрунтованою та має важливе практичне значення.

Актуальність теми дослідження зумовлена комплексом глобальних, національних та внутрішньогосподарських чинників, які визначають сучасний вектор розвитку підприємств промислового сектору України:

- необхідністю підвищення конкурентоспроможності українських виробничих підприємств у цифровій економіці;
- зростанням ролі даних та аналітики в управлінні маркетинговими процесами;

- потребою в удосконаленні системи комунікацій зі споживачами в умовах зміни поведінкових моделей;
- необхідністю адаптації бізнесу до умов воєнного стану, релокації клієнтів та нових логістичних реалій;
- низьким рівнем цифрової зрілості більшості вітчизняних підприємств та відсутністю стратегічного підходу до впровадження цифрових технологій.

Теоретична значущість роботи полягає у поглибленні підходів до формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності та систематизації сучасних концепцій, методів і технологій цифрового маркетингу. Практична значущість полягає у розробленні рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна» через впровадження цифрових технологій, оптимізацію маркетингових процесів, побудову інтегрованої інформаційної системи та підвищення ефективності комунікаційного комплексу.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності виробничого підприємства на прикладі ТОВ «Шамбала Україна».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

1. Дослідити теоретичні основи цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств.
2. Проаналізувати сучасний стан цифрових технологій у маркетингу та тенденції розвитку цифрового середовища, а також розвиток наукових уявлень про роль цифрового маркетингу.
3. Здійснити узагальнення для потреб цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства.
4. Оцінити маркетингову діяльність та інформаційно-комунікаційну інфраструктуру ТОВ «Шамбала Україна».
5. Провести аналіз зовнішнього та внутрішнього цифрового середовища підприємства.

6. Обґрунтувати стратегічні напрями цифрової трансформації маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна».

7. Розробити комплексну стратегію цифрової трансформації маркетингової діяльності та визначити інструменти її реалізації.

8. Запропонувати систему показників оцінювання ефективності впровадження цифрових рішень.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності виробничого підприємства в умовах розвитку цифрової економіки.

Методи дослідження: аналіз і синтез, індукція та дедукція, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, метод стратегічного аналізу, системний підхід, структурно-логічне моделювання, графічний метод для наочного відображення результатів дослідження.

Інформаційною базою роботи є нормативно-правові акти, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Шамбала Україна», результати наукових досліджень, аналітичні матеріали, публікації у фахових виданнях та ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна результатів кваліфікаційної роботи полягає в наступному:

– удосконалено методичний підхід до формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності виробничого підприємства, який базується на інтеграції CRM-системи, цифрових каналів комунікацій, інструментів бізнес-аналітики та омніканальної моделі взаємодії з клієнтами;

– набули подальшого розвитку теоретичні положення щодо ролі омніканальних комунікацій у формуванні єдиного клієнтського досвіду та підвищенні ефективності збуту в умовах цифрової економіки;

- удосконалено підхід до оцінювання ефективності цифрової маркетингової стратегії на основі системи показників ROMI, SAS, LTV, конверсії та рівня повторних продажів;

- запропоновано модель інтегрованої цифрової маркетингової системи для меблевого виробничого підприємства, що поєднує інструменти онлайн- та офлайн-комунікацій, персоналізацію та цифрові сервіси 3D/AR-візуалізації.

Практичне значення результатів дослідження полягає в можливості їх безпосереднього використання у діяльності ТОВ «Шамбала Україна» та інших виробничих підприємств меблевої галузі, зокрема:

- розроблена стратегія цифрової трансформації маркетингової діяльності може бути використана як основа для формування практичної програми цифровізації підприємства;

- модель інтегрованої цифрової маркетингової системи може бути впроваджена в управлінську практику підприємства для автоматизації взаємодії з клієнтами, обліку лідів та управління повторними продажами;

- запропоновані омніканальні комунікації можуть бути використані для підвищення ефективності клієнтського сервісу, скорочення часу обробки замовлень та зростання лояльності споживачів;

- рекомендації щодо впровадження CRM, SEO, SMM, Google Ads, 3D- та AR-візуалізації можуть бути використані як практичний інструментарій для розвитку цифрового маркетингу підприємства;

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати досліджень, виконаних за темою кваліфікаційної роботи, оприлюднені на Міжнародних конференціях: «Трансформація економіки в умовах глобальних викликів: актуальні питання» (7-8 лютого 2025 р., Литовська Республіка), «Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі» (Дніпро, 02-03 жовтня 2025 року), Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Маркетинг як найважливіша складова функціонування системи аграрного бізнесу» (24-25

жовтня 2024 р., ДДАЕУ) та були опубліковані у Віснику Одеського національного університету. Серія: «Економіка» (**фахова стаття**).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел. У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти цифрової трансформації маркетингової діяльності. У другому – проведено аналіз маркетингової діяльності та цифрової інфраструктури ТОВ «Шамбала Україна». У третьому – розроблено стратегію цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства та заходи щодо її реалізації. Робота викладена на 81 сторінках комп'ютерного тексту, містить 23 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел включає 55 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи цифрового маркетингу: поняття, особливості та інструменти

Стрімкий розвиток цифрових технологій, інтернет-інфраструктури та інформаційних систем зумовив появу нових форм взаємодії між підприємствами та споживачами, що спричинило трансформацію традиційної маркетингової парадигми. Одним із ключових результатів таких змін стало формування концепції цифрового маркетингу, який посідає провідне місце у системі сучасного стратегічного управління підприємством [12, с. 134].

У науковій літературі поняття «цифровий маркетинг» (digital marketing) визначається по-різному, але всі підходи мають спільні риси - використання цифрових технологій та інтернет-комунікацій для створення, просування та реалізації цінності для споживача. Найпоширеніші трактування включають такі аспекти:

Цифровий маркетинг - це система маркетингових інструментів, що базуються на використанні цифрових каналів комунікації, інтернет-технологій та даних з метою формування попиту, просування продукції та управління взаємовідносинами зі споживачами [1, с. 86].

У широкому розумінні цифровий маркетинг - це комплекс цифрових інструментів та методів, спрямованих на взаємодію з цільовими аудиторіями через електронні засоби комунікації (веб-сайти, соціальні мережі, мобільні додатки, онлайн-платформи) [15, с. 82].

У стратегічному аспекті цифровий маркетинг - це цифрово-орієнтована концепція управління бізнес-процесами, яка забезпечує персоналізацію

взаємодії, використання даних для прийняття рішень, автоматизацію комунікацій та інтеграцію інформаційних технологій у маркетингову діяльність підприємства [24, с. 36].

Цифровий маркетинг має низку характерних особливостей (табл. 1.1), що відрізняють його від традиційного.

Таблиця 1.1

Особливості цифрового маркетингу

Особливості	Змістовна характеристика
Орієнтація на дані (data-driven marketing)	Основою цифрового маркетингу є використання аналітичних систем та Big Data, що дає змогу підприємству прогнозувати поведінку споживачів, сегментувати аудиторію, вимірювати результативність комунікацій та оптимізувати маркетингові рішення.
Персоналізація взаємодії зі споживачами	На основі зібраних даних компанія може формувати індивідуальні пропозиції, автоматизувати персоналізовані комунікації та забезпечувати унікальний досвід для кожного клієнта.
Інтерактивність та двостороння комунікація	На відміну від традиційних медіа, цифрові канали дозволяють налагодити миттєвий зворотний зв'язок з клієнтами
Вимірюваність результатів та гнучкість управління	Цифровий маркетинг забезпечує можливість відстежувати ефективність кампаній у режимі реального часу та оперативно коригувати стратегію.
Автоматизація маркетингових процесів	Використання CRM-систем, систем маркетингової автоматизації (Marketing Automation), чат-ботів, алгоритмів штучного інтелекту (AI) скорочує витрати та підвищує точність комунікацій.
Інтегрованість цифрових каналів у загальну бізнес-стратегію	Цифровий маркетинг є складовою цифрової трансформації підприємства, що охоплює всі функціональні сфери - маркетинг, виробництво, логістику, фінанси, збут.
Масштабованість та глобальне охоплення	Цифрові комунікації дозволяють підприємствам виходити на нові ринки та збільшувати охоплення без значних фінансових витрат.

Таким чином, цифровий маркетинг можна визначити як електронно-комунікаційну систему створення та доставки цінності споживачеві, що ґрунтується на використанні цифрових технологій, даних та аналітики для забезпечення ефективної ринкової взаємодії.

Цифровий маркетинг включає широкий спектр інструментів, які забезпечують комплексний вплив на споживача (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Інструменти цифрового маркетингу

Інструменти	Змістова характеристика
Веб-маркетинг (Web-Marketing)	<ul style="list-style-type: none"> - корпоративний сайт; - SEO-оптимізація (пошукове просування); - контент-маркетинг; - landing pages для генерації лідів.
Соціальні мережі (SMM)	<ul style="list-style-type: none"> - Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn; - таргетована реклама; - створення брендкових спільнот; - інструменти user-generated content.
Email-marketing	<ul style="list-style-type: none"> - автоматизовані воронки; - персоналізовані розсилки; - тригерні повідомлення та сегментація бази клієнтів.
Мобільний маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - мобільні додатки; - push-повідомлення; - геотаргетинг.
Контекстна та медійна реклама	<ul style="list-style-type: none"> - Google Ads, YouTube Ads; - банерна реклама; - ремаркетинг та ретаргетинг.
CRM-маркетинг і системи автоматизації	<ul style="list-style-type: none"> - CRM-системи (Bitrix24, Zoho, HubSpot, Salesforce); - платформи маркетингової автоматизації; - системи управління життєвим циклом клієнта (Customer Journey Management).
Аналітика та Big Data	<ul style="list-style-type: none"> - веб-аналітика (Google Analytics, GA4, Hotjar); - BI-системи (Power BI, Tableau); - прогнозна аналітика; - аналіз поведінкових патернів споживачів.
Маркетинг у середовищі e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> - торгові онлайн-платформи; - маркетплейси; - автоматизація продажів; - інструменти конверсійної оптимізації (CRO).
Інноваційні інструменти (AI, AR/VR, чат-боти)	<ul style="list-style-type: none"> - чат-боти у месенджерах; - штучний інтелект і машинне навчання; - доповнена реальність (AR) для презентації продукції; - голосовий пошук.

Цифрова трансформація маркетингової діяльності розглядається сьогодні як ключовий чинник розвитку підприємств, що забезпечує гнучкість, інноваційність, персоналізацію взаємодії зі споживачами та оперативність прийняття управлінських рішень. Формування стратегії цифрової трансформації дозволяє систематизувати процес переходу від традиційної моделі маркетингу до сучасної цифрової, визначити пріоритети

інвестування, обрати оптимальні технології (CRM-системи, ERP-рішення, платформи бізнес-аналітики, автоматизовані канали комунікацій, системи таргетованої реклами тощо) та забезпечити узгодженість маркетингу з загальною стратегією розвитку підприємства [28, с. 67].

Цифровий маркетинг має низку специфічних особливостей (рис. 1.1), що зумовлюють специфіку маркетингової діяльності.



Рис. 1.1. Складники, які забезпечує цифровий маркетинг в системі стратегічного управління

Цифрова трансформація стала однією з ключових тенденцій. Торговельні підприємства впроваджують:

- CRM-системи для управління клієнтськими відносинами;
- ERP-системи для автоматизації складського та фінансового обліку;
- онлайн-платформи та власні сайти;
- чат-боти для прийому замовлень;
- електронний документообіг;
- маркетплейси як додаткові канали реалізації.

Отже, цифровий маркетинг є основою цифрової трансформації підприємства, оскільки він інтегрує маркетингові інструменти у стратегічні, тактичні та операційні процеси виробничих компаній. Це дає змогу формувати нову модель розвитку, побудовану на інноваціях, автоматизації та клієнтоорієнтованості.

Розвиток цифрових технологій в сучасних реаліях стає необхідною умовою конкурентоспроможності сучасних підприємств.

1.2. Еволюція та наукові підходи до формування цифрового маркетингу

Розвиток цифрового маркетингу є результатом тривалої еволюції маркетингової думки та становлення цифрових технологій як ключового чинника конкурентоспроможності підприємств. Для обґрунтування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності важливо простежити, як змінювалися наукові підходи до трактування сутності цифрового маркетингу, та визначити його місце в сучасній системі стратегічного управління [33, с. 87].

Ми ставили задачу простежити, еволюція концепції від традиційного до цифрового маркетингу. Основні хронологічні етапи та розвиток концепції полягають у наступних періодах.

Перші концепції маркетингу були зосереджені на товарі, масовому виробництві та стандартизованому попиті. Згодом у центрі уваги опинився споживач, далі – цінності та соціальна відповідальність [1, с. 67].

У своїх пізніших працях Ф. Котлер обґрунтовує перехід до маркетингу, де в основі лежить споживач, що відображає рух від традиційного до цифрового маркетингу та інтеграцію онлайн- та офлайн-взаємодії зі споживачами, а також маркетингу соціально-відповідального, де ключову роль відіграють цифрові технології, штучний інтелект і дані [27, с. 81].

На початкових етапах розвитку Інтернету (1990-ті роки) у науковій літературі починають використовуватися терміни *internet marketing*, *online marketing*, *e-marketing*. Ці поняття відображали використання веб-сайтів, електронної пошти та перших онлайн-реklamних форматів (банерна реклама, електронні каталоги) для підтримки збуту та комунікацій. Згодом, у 2000-х роках, з розвитком масового виробництва, інтерактивних сервісів та соціальних мереж, маркетинг в онлайн-середовищі стає більш діалоговим, орієнтованим на взаємодію та залучення споживачів [35, с. 24].

Паралельно з цим дослідники починають розглядати е-маркетинг як ширшу категорію, що включає інтеграцію традиційних маркетингових інструментів із цифровими каналами, а також цифровий маркетинг як логічний етап еволюції маркетингу, у якому цифрові технології стають базовим середовищем реалізації маркетингової стратегії. Зокрема, Д. Чаффі та його співавтори наголошують на переході від електронного маркетингу до комплексного цифрового маркетингу, який охоплює розширений маркетинговий мікс (7P) у цифровому середовищі [53, с. 80].

У 2010–2020-х роках, у зв'язку з масовим розповсюдженням смартфонів, соціальних мереж, маркетплейсів, хмарних сервісів, а також інструментів аналітики та штучного інтелекту, цифровий маркетинг перетворюється з окремого набору інструментів на цілісну концепцію управління взаємовідносинами з клієнтами в єдиному цифровому просторі. Сучасні дослідження акцентують, що за останні десятиліття цифровий маркетинг пройшов шлях від статичних веб-сторінок і простих email-кампаній до динамічних, даних-орієнтованих екосистем, у яких застосування аналітики та AI суттєво змінює всі елементи маркетингового міксу [47, с. 105].

Таким чином, еволюція цифрового маркетингу відбувалася у кількох взаємопов'язаних площинах:

– технологічній (від інтернету й електронної пошти до штучного інтелекту та Big Data);

- комунікаційній (від односторонніх повідомлень до інтерактивного діалогу та спільнот);
- стратегічній (від підтримки окремих акцій до формування цифрових бізнес-моделей та стратегій цифрової трансформації).

У наукових працях зарубіжних дослідників сформовано низку підходів (табл. 1.3) до визначення цифрового маркетингу, які відрізняються акцентами, але доповнюють один одного.

Таблиця 1.3

Погляди зарубіжних науковців на сутність цифрового маркетингу

Підхід	Автори та трактування
Комунікаційно-технологічний підхід	За визначенням Ф. Котлера та Г. Армстронга, цифровий маркетинг розглядається як форма прямого маркетингу, яка електронними каналами (веб-сайти, електронна пошта, онлайн-форуми, інтерактивне телебачення, мобільний зв'язок тощо) пов'язує споживача з продавцем і забезпечує персоналізовану взаємодію у масштабованому середовищі.
Цільово-орієнтований, «objective-driven» підхід	Д. Чаффі та Ф. Елліс-Чедвік пропонують лаконічне визначення: цифровий маркетинг – це досягнення маркетингових цілей за допомогою застосування цифрових технологій та медіа. Акцент робиться на тому, що технології є не самоціллю, а інструментом досягнення конкретних маркетингових результатів.
Широкий «інфраструктурний» підхід	Ряд авторів (зокрема, у працях, що спираються на визначення HubSpot) трактують цифровий маркетинг як будь-яку маркетингову діяльність, що пов'язана з використанням інтернету чи електронних пристроїв; тобто будь-який маркетинг, який реалізується онлайн, належить до цифрового.
Бізнес-процесний та бренд-орієнтований підхід	У сучасних публікаціях, що спираються на роботи Ф. Котлера, цифровий маркетинг розглядається як сукупність дій у мережі Інтернет, спрямованих на залучення нових клієнтів та формування/розвиток брендової ідентичності. У цьому підході наголошується на ролі цифрового маркетингу в побудові бренду та управлінні клієнтським досвідом.
Інтеграційний підхід «marketing in digital»	Окремі дослідники підкреслюють, що «цифровий маркетинг» не слід сприймати як повністю відокремлену дисципліну; йдеться про маркетинг, що реалізується в цифрових каналах. Такий підхід відображає ідею безперервності розвитку маркетингу: цифровий компонент не замінює традиційний, а розширює арсенал інструментів і вимагає їх інтеграції.

Систематизуючи погляди науковців, можна узагальнити кілька наукових підходів до трактування цифрового маркетингу:

– Технологічний підхід – робить наголос на використанні цифрових платформ, інтернет-технологій, мобільних додатків, соціальних мереж як ключового середовища реалізації маркетингових заходів.

– Комунікаційний підхід – розглядає цифровий маркетинг як систему інтерактивної, двосторонньої комунікації із споживачами через електронні канали з можливістю оперативного зворотного зв'язку.

– Клієнтоорієнтований (relationship) підхід – фокусується на побудові довгострокових взаємовідносин із клієнтами, персоналізації контактів, управлінні клієнтським досвідом за допомогою цифрових інструментів (CRM, маркетингова автоматизація, аналітика).

– Стратегічно-інтеграційний підхід – розглядає цифровий маркетинг як складову бізнес-стратегії підприємства та ключовий елемент цифрової трансформації, що інтегрує маркетингову, виробничу, логістичну та фінансову діяльність у єдиному інформаційному просторі [43, с. 51].

Поступове розширення теоретичного поля цифрового маркетингу супроводжується зміною уявлень про його роль у системі управління підприємством:

– на початковому етапі цифровий маркетинг розглядався переважно як інструмент підтримки збуту (онлайн-реклама, електронні каталоги, email-розсилки);

– з розвитком масового виробництва та соціальних мереж він починає виконувати функцію управління взаємодією зі спільнотами та формуванням репутації;

– з появою Advanced Analytics, Big Data та AI цифровий маркетинг перетворюється на даних-орієнтовану платформу підтримки управлінських рішень, де маркетингові стратегії обґрунтовуються на основі глибокого аналізу поведінки клієнтів, їхньої життєвої цінності (CLV), омніканальних маршрутів (customer journey) тощо [35, с. 27].

У сучасних дослідженнях особлива увага приділяється взаємозв'язку цифрового маркетингу з концепціями Marketing споживача та Marketing

соціально-відповідальний: цифровий маркетинг у цьому контексті розглядається як інструмент реалізації клієнтоорієнтованих стратегій, заснованих на співстворенні цінності, залученні спільнот, підвищенні ролі соціальних та етичних аспектів, а також використанні технологій штучного інтелекту для створення «маркетингу, орієнтованого на людину» [28, с. 67].

Цифровий маркетинг у сучасних умовах розвитку промисловості відіграє стратегічну роль у формуванні конкурентних переваг виробничих підприємств, оскільки забезпечує не лише просування продукції, а й оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності взаємодії з партнерами та розвиток нових моделей організації збуту. На відміну від підприємств сфери послуг чи роздрібною торгівлі, де цифровий маркетинг зосереджується здебільшого на кінцевому споживачі, виробничі компанії використовують цифрові інструменти у значно ширшому стратегічному контексті, що охоплює B2B-взаємодію, інтеграцію інформаційних систем, управління ланцюгами постачань та підтримку інноваційної діяльності [1].

Можна констатувати, що цифровий маркетинг є логічним етапом розвитку маркетингової концепції, а не окремою від неї дисципліною; він інтегрує традиційні інструменти з цифровими технологіями.

Для виробничих компаній характерні складні ланцюги збуту, багатоступеневі переговори та високий рівень конкуренції. Для виробничих підприємств, таких як ТОВ «Шамбала Україна», цифровий маркетинг має розглядатися не лише як набір інструментів просування, а як стратегічна платформа, що забезпечує омніканальну взаємодію з клієнтами, інтеграцію з виробничо-логістичними процесами та підтримку прийняття управлінських рішень.

В таблиці 1.4 ми узагальнили основні функції цифрового маркетингу, які здатні суттєво допомогти виробничим підприємствам здійснювати діяльність в сучасних умовах ведення бізнесу.

Таблиця 1.4

Основні функції цифрового маркетингу для виробничих підприємств

Функції	Призначення	Особливості та способи реалізації
Підвищення прозорості та впізнаваності підприємства на ринку	Дозволяє швидше знаходити партнерів, дистриб'юторів та закупівельників, що є ключовим для B2B-ринку.	<ul style="list-style-type: none"> - представлення підприємства у цифровому середовищі (корпоративний сайт, каталоги продукції, професійні платформи); - формування іміджу надійного виробника; - збільшення видимості компанії в інтернет-просторі завдяки SEO, SMM та цифровій рекламі.
Оптимізація взаємодії з клієнтами та партнерами (CRM, автоматизація продажів)	Цифровий маркетинг забезпечує інструменти CRM, автоматизовані скрипти продажів, цифровий документообіг, довгострокові партнерські відносини; складні цикли продажів; велика кількість технічної та комерційної інформації.	<ul style="list-style-type: none"> - скоротити час прийняття рішень; - підвищити точність комерційних пропозицій; - автоматизувати процеси управління клієнтськими базами; - систематизувати історію взаємовідносин із
Розширення ринків збуту та доступ до міжнародних партнерів	Спрощує вихід на міжнародні ринки; дає змогу презентувати продукцію через онлайн-виставки, маркетплейси, каталоги виробників; забезпечує просування продукції на глобальних платформах (Alibaba, IndustryStock,	Це особливо важливо в умовах воєнного стану та зниження внутрішнього попиту
Підтримка інновацій та цифрової трансформації підприємства	Цифровий маркетинг виконує не лише комунікаційну функцію, а й є важливою складовою цифрової екосистеми підприємства. У виробничому секторі цифровий маркетинг стає сполучною ланкою між ринком та внутрішніми технологічними процесами.	<ul style="list-style-type: none"> - інтегрується з ERP та CRM-системами; - забезпечує збір великих обсягів даних про ринок; - сприяє впровадженню аналітичних платформ (BI-систем); - підтримує інноваційні
Підвищення ефективності просування промислової продукції	Зменшує витрати на маркетинг і персонал, водночас підвищуючи якість взаємодії з клієнтом.	<ul style="list-style-type: none"> - створювати технічний контент (каталоги, 3D-моделі, відеоінструкції); - демонструвати продукцію за допомогою VR/AR-технологій;

Підтримка управлінських рішень через аналітику та дані	Виробничі підприємства отримують можливість: швидко адаптувати виробничі плани до зміни попиту; оптимізувати запаси та логістику; визначати перспективні ринки для інвестицій.	- системний моніторинг попиту та ринкових тенденцій; - аналіз конкурентів; - прогнозування продажів за допомогою AI та BI; - оцінку ефективності рекламних кампаній.
Формування доданої цінності для клієнтів	Цифровий маркетинг у виробничому секторі дозволяє не лише продавати продукцію, а й формувати комплексний сервіс. Це підвищує лояльність бізнес-партнерів та забезпечує довгострокові контракти.	- технічні консультації онлайн; - цифрові бази знань; - after-sales підтримку; - електронні кабінети клієнтів.
Скорочення витрат підприємства	Зменшувати витрати на офлайн-рекламу та виставкові заходи; продуктивність маркетологів і менеджерів.	- автоматизувати повторювані операції; - оптимізувати структуру маркетингового персоналу; - підвищувати

Варто акцентувати увагу, що на відміну від товарів масового споживання, промислова продукція має такі особливості: складність характеристик; необхідність технічних консультацій; тривалі цикли прийняття рішення покупцем.

Роль цифрового маркетингу у виробничому секторі можна визначити за такими ключовими функціями:

- стратегічна – формування конкурентних переваг і підтримка цифрової трансформації;
- комунікаційна – інтерактивна взаємодія з партнерами, клієнтами та ринковими сегментами;
- аналітична – збір, систематизація й аналіз ринкових даних;
- операційна – оптимізація циклу продажів і внутрішніх маркетингових процесів;
- інноваційна – впровадження нових рішень у маркетинг, виробництво та збут.

Узагальнення ролі цифрового маркетингу для виробничих підприємств ми представили в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Роль та значення цифрового маркетингу для виробничих підприємств

Роль цифрового маркетингу	Зміст та характеристика для виробничих підприємств
Стратегічна роль	Забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг, підтримує цифрову трансформацію бізнес-процесів, сприяє розвитку нових ринкових можливостей
Комунікаційна роль	Дозволяє ефективно взаємодіяти з партнерами, дилерами, дистриб'юторами та клієнтами через цифрові канали; забезпечує інтерактивну двосторонню комунікацію.
Аналітична роль	Забезпечує збір, обробку й аналіз даних про ринок, конкурентів, попит, поведінку покупців; підтримує прийняття управлінських рішень на основі даних (data-driven).
Операційна роль	Оптимізує процеси продажів, автоматизує цикл угоди, інтегрує CRM, ERP та цифрові інструменти, скорочує витрати на виконання маркетингових операцій
Інноваційна роль	Сприяє впровадженню нових технологій - AI, Big Data, AR/VR, мобільних платформ; забезпечує створення цифрової екосистеми підприємства.
Ринково-орієнтована роль	Підвищує присутність підприємства в інтернет-середовищі, розширює доступ до міжнародних ринків, полегшує участь у цифрових виставках і маркетплейсах.
Клієнтоорієнтована роль	Забезпечує персоналізацію взаємодії з партнерами та клієнтами, створює цифрову after-sales підтримку, формує лояльність і довгострокові B2B-відносини.
Економічна роль	Дозволяє скоротити витрати на традиційний маркетинг, підвищити ефективність використання бюджету, зменшити операційні витрати та людські ресурси.

Таким чином, цифровий маркетинг стає не лише інструментом просування, а інтегрованою платформою розвитку виробничого підприємства, яка забезпечує його адаптивність, конкурентоспроможність та стійкість у високодинамічному цифровому середовищі.

Отже, еволюція поглядів на цифровий маркетинг від вузько-інструментального до стратегічно-інтегрованого підходу створює теоретичне підґрунтя для подальшого обґрунтування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна».

1.3. Методичні засади формування стратегії цифрової трансформації

Цифрова трансформація маркетингової діяльності є складним стратегічним процесом, що вимагає системності, обґрунтованої методології та інтеграції сучасних управлінських підходів. Формування стратегії переходу до цифрового маркетингу неможливе без використання наукових методів аналізу, стратегічного планування та інструментів цифрової діагностики. Методичні підходи в цьому підрозділі охоплюють як загальнонаукові принципи, так і спеціалізовані методики, розроблені для управління цифровими змінами у маркетинговій сфері [30, с. 48].

Методичні підходи до формування цифрового маркетингу займають ключове місце в системі стратегічного управління підприємством, оскільки вони забезпечують наукову обґрунтованість, системність, передбачуваність та результативність процесу цифрової трансформації. Цифровий маркетинг є складною багатокомпонентною системою, що включає технологічні, аналітичні, організаційні та клієнтоорієнтовані аспекти, тому його впровадження без належної методичної бази може стати фрагментарним, хаотичним і малоефективним [26, с. 72].

Важливість методичних підходів проявляється у кількох ключових напрямках.

1. Забезпечення системності цифрової трансформації. Цифровий маркетинг неможливо впровадити як окремий інструмент або набір цифрових рішень - він повинен бути інтегрованим у всі елементи маркетингової діяльності підприємства [20, с. 24]. Методичні підходи (системний аналіз, оцінка цифрового середовища, моделювання процесів, цифрова діагностика) дозволяють:

- побачити маркетинг як цілісну систему взаємопов'язаних процесів;
- забезпечити логічну послідовність цифрових змін;

- уникнути фрагментації та «точкових» впроваджень, що не дають ефекту.

2. Зменшення ризиків і визначення пріоритетів. Без методичного аналізу підприємство часто:

- інвестує у невиправдано дорогі або неактуальні інструменти;
- неправильно визначає пріоритети цифровізації;
- ризикує не досягти бажаного результату.

3. Формування обґрунтованої маркетингової стратегії. Вони дозволяють здійснювати стратегічне планування на основі аналітики, а не інтуїції. Це особливо важливо в умовах швидких змін цифрового середовища. Методичні підходи забезпечують наукову основу для:

- визначення стратегічних цілей цифрового маркетингу;
- вибору інструментів і каналів комунікації;
- формування портфеля цифрових технологій;
- побудови Digital Roadmap.

4. Оптимізація бізнес-процесів маркетингу. Оптимізація процесів дає змогу:

- скоротити витрати часу і ресурсів;
- підвищити якість обслуговування клієнтів;
- стандартизувати маркетингові дії.

5. Підвищення клієнтоорієнтованості та покращення взаємодії зі споживачами. Методичний підхід дозволяє глибоко проаналізувати поведінку клієнтів, їхні потреби та очікування, Це забезпечує:

- персоналізацію комунікацій;
- побудову омніканальної взаємодії;
- підвищення лояльності та довгострокової цінності клієнта.

6. Забезпечення ефективного використання цифрових інструментів. Без методичного обґрунтування підприємство може або перевантажити свою систему непотрібними інструментами, або недооцінити необхідні цифрові модулі.

7. Побудова чіткої дорожньої карти цифрової трансформації. Такий підхід гарантує контрольованість, поетапність і вимірність цифрової трансформації.

8. Сприяння конкурентоспроможності підприємства. Методично обґрунтована цифрова маркетингова стратегія:

- зміцнює позиції підприємства на ринку;
- підвищує ефективність взаємодії з партнерами та клієнтами;
- сприяє виходу на нові ринки, у тому числі міжнародні;
- формує інноваційний імідж компанії.

Методичні підходи до формування цифрового маркетингу відіграють ключову роль у забезпеченні успішної цифрової трансформації підприємства. Вони дозволяють: оцінити цифрову зрілість; сформувати стратегічні цілі; обґрунтувати вибір цифрових інструментів; оптимізувати бізнес-процеси; забезпечити результативність та економічну ефективність цифрових ініціатив [22, с. 7].

Без методичної бази цифровий маркетинг втрачає стратегічний характер та перетворюється на хаотичний набір тактичних заходів, що не забезпечують реальної цінності для підприємства. Тому методичні підходи є фундаментом для створення сучасної, ефективної та конкурентоспроможної моделі цифрового маркетингу. Також без методичного обґрунтування підприємство може або перевантажити свою систему непотрібними інструментами, або недооцінити необхідні цифрові модулі [23, с. 45].

Таким чином, методичні підходи забезпечують стратегічну цілісність цифрових ініціатив.

Сучасні наукові підходи до формування стратегії цифрової трансформації спираються на базові методологічні принципи (рис. 1.6).

Таблиця 1.6

Наукові підходи до формування стратегії цифрової трансформації

Наукові підходи	Зміст та характеристика
Системний підхід	<p>Системний підхід розглядає цифрову трансформацію маркетингу як частину цілісної бізнес-системи підприємства. Він передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - взаємозв'язок маркетингу з виробництвом, логістикою, фінансами, R&D; - інтеграцію цифрових інструментів у всі процеси створення цінності; - узгодження технологічних рішень з корпоративною стратегією. <p>Системність забезпечує уникнення фрагментарності у впровадженні цифрових рішень та формує основу для побудови цифрової екосистеми підприємства.</p>
Процесний підхід	<p>Процесний підхід визначає цифровий маркетинг як сукупність послідовних бізнес-процесів, які можна вимірювати, оптимізувати та автоматизувати. У межах цього підходу розглядається:</p> <ul style="list-style-type: none"> - моделювання процесів (BPM / BPMN); - визначення «точок цифровізації» (digital touchpoints); - автоматизація процесів залучення, обслуговування та підтримки клієнтів; - стандартизація цифрових процедур. <p>Процесний підхід дозволяє формувати стратегію цифрової трансформації на основі оптимізації та уніфікації маркетингової діяльності.</p>
Клієнтоорієнтований підхід	<p>Цей підхід передбачає, що всі цифрові зміни повинні забезпечувати цінність для клієнта. Основними елементами є:</p> <ul style="list-style-type: none"> - аналіз customer journey; - персоналізація пропозицій; - формування цифрового досвіду клієнтів (CX); - інтеграція CRM, Big Data, аналітики поведінки. <p>Стратегія цифрової трансформації формується таким чином, щоб підвищити задоволеність і лояльність клієнтів, а також їхню довгострокову цінність (CLV).</p>
Інноваційний підхід	<p>Інноваційний підхід орієнтується на впровадження новітніх технологій - штучного інтелекту, машинного навчання, AR/VR, мобільних платформ, хмарних систем, ВІ-аналітики - у маркетингову діяльність. Саме ці технології формують основу сучасного цифрового маркетингу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - автоматизація маркетингових кампаній; - прогнозна аналітика; - роботизація комунікацій (чат-боти, голосові боти); - використання цифрових двійників у демонстрації продукції.

Методичні підходи до формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності охоплюють поєднання системного, процесного, інноваційного та клієнтоорієнтованого підходів, а також широкий спектр інструментів стратегічної та цифрової аналітики. Вони забезпечують наукове

підґрунтя для розроблення ефективної стратегії цифровізації маркетингових процесів, яка дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, адаптуватися до динаміки ринку та створити сучасну цифрову маркетингову екосистему[14, с. 25]. Основні методи представлені нижче.

Таблиця 1.7

Методи формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства

Група методів	Метод	Сутність методу та його застосування в цифровій трансформації маркетингу
Стратегічні аналітичні методи	SWOT-аналіз цифрової готовності	Дозволяє визначити сильні й слабкі сторони цифрового розвитку, можливості та загрози, оцінити потенціал впровадження цифрових технологій у маркетинг.
	PEST-аналіз цифрового середовища	Оцінює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на цифровізацію підприємства та маркетингу.
	Five Forces (Портер)	Аналіз конкурентних сил у цифровому середовищі; визначення конкурентного тиску, цифрових бар'єрів і сил ринку.
	Benchmarking	Порівняння рівня цифрової зрілості та цифрових практик підприємства з конкурентами та лідерами галузі.
Методи оцінки цифрової зрілості та готовності	Digital Maturity Model	Визначення рівня цифрової зрілості підприємства (базовий, фрагментарний, інтегрований, оптимізований, екосистемний).
	Digital Readiness Assessment	Оцінювання готовності підприємства до цифрової трансформації: інфраструктура, персонал, процеси, управління, цифрова культура.
	Gap-аналіз цифрових компетенцій	Виявлення розривів між наявним і бажаним рівнем цифрових навичок та ресурсів
Процесні методи аналізу та планування	BPM / BPMN моделювання	Візуалізація і оптимізація маркетингових бізнес-процесів, визначення точок автоматизації й цифровізації.
	Value Stream Mapping (VSM)	Аналіз «потоків цінності» для клієнта; визначення можливостей цифрового покращення сервісу та комунікацій.
	Customer Journey Mapping (CJM)	Побудова маршруту клієнта, визначення цифрових точок контакту та слабких місць у взаємодії.

Продовження таблиці 1.7		
Методи маркетингової аналітики та моделювання	Big Data & Predictive Analytics	Використання великих даних та прогностичних моделей для аналізу попиту, поведінки споживачів, ефективності каналів.
	BI-аналітика (Power BI, Tableau)	Побудова автоматизованої системи аналітики для контролю KPI цифрової трансформації.
	ABC/XYZ та RFM-аналіз	Сегментація клієнтів і продукції для формування цифрових стратегій продажів і персоналізації.
Методи планування та управління цифровими змінами	Digital Roadmap	Розробка покрокового плану впровадження цифрових ініціатив у маркетингу.
	Balanced Scorecard (BSC)	Формування системи KPI цифрової трансформації за чотирма площинами: фінанси, клієнти, процеси, навчання та розвиток.
	Project Management (Agile/Scrum)	Гнучке управління проектами цифрової трансформації, прискорення впровадження маркетингових інновацій.
Методи оцінювання ефективності і цифрової стратегії	ROI та ROMI аналіз	Оцінка рентабельності цифрових інвестицій та маркетингових активностей.
	KPI та OKR-моделювання	Визначення ключових показників ефективності цифрової трансформації.
	Risk Assessment	Виявлення ризиків цифрових проєктів: фінансових, технічних, кіберризиків, кадрових, ринкових.

Представлені в таблиці 1.7 методи дозволяють: узагальнити методи, які застосовуються при формуванні стратегії цифрової трансформації; показати їх системність та взаємозалежність; підкреслити науковий характер методології дослідження; підготувати основу для подальших розрахунків і практичних рекомендацій. Такий підхід забезпечує цілісність процесу планування, стратегічну логіку та узгодженість цифрових ініціатив з маркетинговими й корпоративними пріоритетами підприємства.

Таким чином, представлені результати є підґрунтям для подальшої розробки практичних рекомендацій щодо цифрової трансформації маркетингової діяльності виробничого підприємства та основою для формування стратегії цифрової трансформації підприємства.

Висновки до першого розділу:

У межах розділу було розглянуто теоретико-методичні засади формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства. Проведене дослідження дозволило сформувати комплексне розуміння сутності цифрового маркетингу, його значення для сучасних виробничих підприємств, а також методичних підходів і інструментів, що забезпечують успішне планування цифрових змін.

1. Цифрова трансформація маркетингової діяльності розглядається сьогодні як ключовий чинник розвитку підприємств, що забезпечує гнучкість, інноваційність, персоналізацію взаємодії зі споживачами та оперативність прийняття управлінських рішень. Формування стратегії цифрової трансформації дозволяє систематизувати процес переходу від традиційної моделі маркетингу до сучасної цифрової, визначити пріоритети інвестування, обрати оптимальні технології (CRM-системи, ERP-рішення, платформи бізнес-аналітики, автоматизовані канали комунікацій, системи таргетованої реклами тощо) та забезпечити узгодженість маркетингу з загальною стратегією розвитку підприємства.

2. У результаті аналізу встановлено, що цифровий маркетинг є не просто набором інтернет-інструментів, а цілісною концепцією управління взаємодією зі споживачами, що базується на інтеграції цифрових технологій, аналітичних систем, автоматизації процесів та персоналізованих комунікацій. Він охоплює широкий спектр інструментів: від SEO, SMM і email-маркетингу до застосування CRM-систем, Big Data, штучного інтелекту, AR/VR-технологій та BI-аналітики. Тому цифровий маркетинг слід розглядати як ключовий елемент сучасної бізнес-стратегії.

3. Важливо відзначити, що роль цифрового маркетингу для виробничих підприємств має стратегічний характер. На відміну від підприємств роздрібною торгівлі, де цифровий маркетинг переважно спрямований на кінцевого споживача, у виробничому секторі він виконує значно ширшу

функцію. Він забезпечує підвищення прозорості діяльності підприємства на ринку, полегшує взаємодію з B2B-партнерами, сприяє розширенню ринків збуту, підтримує інноваційний розвиток та підсилює аналітичну складову управління. Цифровий маркетинг стає драйвером формування конкурентних переваг, підвищення операційної ефективності та зміцнення ринкових позицій виробничих компаній.

4. Аналіз еволюції та наукових підходів до цифрового маркетингу дає змогу зробити кілька важливих узагальнень, релевантних для формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності виробничого підприємства:

– Цифровий маркетинг є логічним етапом розвитку маркетингової концепції--, а не окремою від неї дисципліною; він інтегрує традиційні інструменти з цифровими технологіями.

– Наукові підходи сходяться в тому, що цифровий маркетинг повинен бути цільово-орієнтованим та даних-орієнтованим: технології мають слугувати досягненню вимірюваних маркетингових результатів.

– Цифровий маркетинг виступає ключовим драйвером цифрової трансформації-- підприємства, оскільки саме в маркетингу концентрується робота з ринковою інформацією, клієнтським досвідом і брендовою капіталізацією.

5. Доведено, що розроблення такої стратегії повинно ґрунтуватися на комплексі взаємопов'язаних підходів: системному, процесному, клієнтоорієнтованому, інноваційному та стратегічно-аналітичному. Важливим елементом є застосування сучасних методів стратегічного аналізу (SWOT, PEST, Benchmarking, Digital Maturity Model), інструментів моделювання бізнес-процесів (BPMN, VSM, CJM), цифрової аналітики (BI, Big Data, Predictive Analytics), а також підходів до стратегічного планування цифрових змін (Digital Roadmap, BSC, KPI, OKR).

6. Узагальнення наукових підходів дозволило сформулювати методичний механізм цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства,

який включає послідовні етапи: від аналізу цифрового середовища та оцінки цифрової зрілості до формування стратегічних цілей, визначення портфеля цифрових інструментів, розробки дорожньої карти трансформації та оцінювання ефективності й ризиків.

7. Констатовано, що сучасні методики управління маркетингом вимагають переходу від інтуїтивного прийняття рішень до системного аналізу даних. Автоматизація маркетингових процесів, впровадження CRM-систем, цифрових платформ комунікації, інструментів web-аналітики та аналітики продажів (BI-систем) дозволяють підвищувати точність прогнозування, оптимізувати маркетингові бюджети, персоналізувати пропозиції та формувати ефективні стратегії взаємодії зі споживачами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОЇ, ЕКОНОМІЧНОЇ ТА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ШАМБАЛА УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Шамбала Україна»

ТОВ «Шамбала Україна» є сучасним виробничо-торговельним підприємством меблевої галузі, яке успішно функціонує на ринку виготовлення та реалізації високоякісних меблів. Підприємство спеціалізується на створенні надійних, стильних та ергономічних меблевих виробів як індивідуального, так і серійного виробництва. Асортимент включає кухонні гарнітури, корпусні та м'які меблі, шафи-купе, вітальні, спальні, меблі для дитячих кімнат, столи та комоди, а також інші меблеві вироби різного функціонального призначення.

Важливою перевагою підприємства є гнучкість виробництва. Меблі виготовляються як за індивідуальними замовленнями клієнтів, з урахуванням їхніх дизайнерських побажань, так і за готовими ексклюзивними проектами. Це дозволяє компанії займати стабільну позицію на ринку виготовлення авторських меблів і задовольняти потреби клієнтів із різними фінансовими можливостями. Один і той самий меблевий виріб може суттєво відрізнятися за ціною залежно від обраних матеріалів, їх комплектації, країни виробника та функціональних характеристик фурнітури.

ТОВ «Шамбала Україна» працює у форматі виробничого підприємства та меблевого салону (showroom), де представлено широкий каталог продукції та зразки матеріалів для комплектації меблів. Основною метою діяльності є:

- виробництво меблів різних видів та їх реалізація;
- закупівля продукції вітчизняних і зарубіжних виробників;
- організація виставкової діяльності;

– здійснення посередницьких операцій;
 – отримання прибутку;
 – задоволення соціально-економічних інтересів власників та трудового колективу.

Ефективність збутової діяльності підприємства значною мірою визначається структурою його товарного асортименту [18, с. 71]. Аналіз складу та структури товарної продукції підприємства представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Склад і структура товарної продукції ТОВ «Шамбала Україна»

Види продукції	2022		2023		2024		2024 р. в % до 2022 р.
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Кухні	1552,1	14,3	1694,2	13,1	2042,0	14,7	131,6
Столи, стільці і комоди	760,0	7,0	778,2	6,0	925,0	6,7	121,7
Корпусні меблі для вітальень та передпокоїв	2172,0	20,0	2221,6	17,2	2581,3	18,6	118,8
Спальні	2521,1	23,2	3207,3	24,8	3252,0	23,5	129,0
Шафи-купе	952,5	8,8	1312,6	10,1	1105,1	8,0	116,0
М'які меблі	1845,6	17,0	2345,1	18,1	2431,9	17,6	131,8
Меблі для дитячої кімнати	874,0	8,0	1152,4	8,9	1223,1	8,8	139,9
Інші меблі	186,4	1,7	225,6	1,7	292,8	2,1	157,1
Всього	10863,7	100,0	12937,0	100,0	13853,2	100,0	127,5

Для оцінки виробничо-торговельної діяльності підприємства було проаналізовано обсяг і структуру реалізованої продукції за 2022–2024 рр. (табл. 2.1). Загальний обсяг реалізації зріс із 10 863,7 тис. грн. у 2022 р. до 13 853,2 тис. грн. у 2024 р., тобто на 27,5%, що свідчить про позитивну динаміку розвитку.

Варто виділити основні тенденції в структурі товарної продукції та товарообігу.

Найбільшу частку займають спальні (23,5% у 2024 р.), що пояснюється стабільним попитом на даний вид меблів.

Значною залишається частка корпусних меблів для віталень та передпокоїв (18,6% у 2024 р.).

Значно зросли обсяги виробництва кухонь (+31,6% до 2022 р.).

У сегменті м'яких меблів відбулося зростання на +31,8%.

Найбільш динамічним є сегмент меблів для дитячих кімнат (+39,9%).

Це свідчить про структурну диверсифікацію продукції та орієнтацію на попит різних споживчих груп.

Для наочного сприйняття та розуміння структури товарної продукції, ми побудували рис. 2.1.

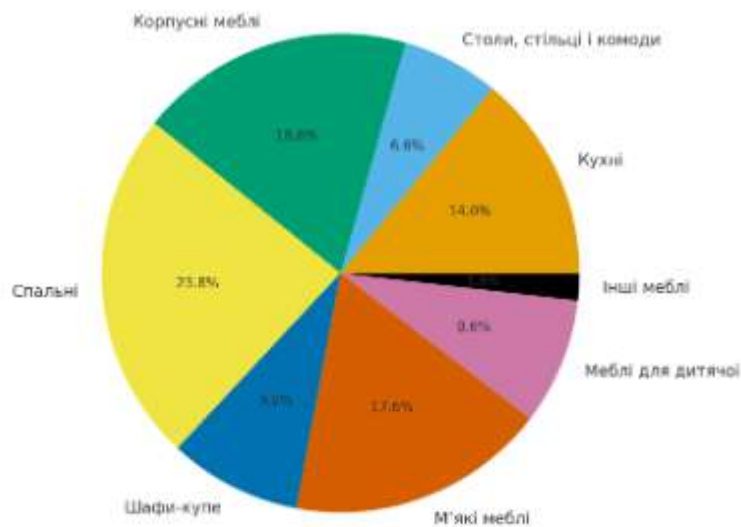


Рис. 2.1. Секторна діаграма середньої структури товарної продукції (2022-2024 рр.)

Аналіз середньої структури товарної продукції ТОВ «Шамбала Україна» за 2022–2024 роки показує чітку диверсифікацію меблевого асортименту та домінування продукції складного виготовлення. Основні висновки:

1. Лідерські позиції у структурі займають:

– Спальні – 23,8%: стабільний і найприбутковіший сегмент, який формує майже чверть усього продажу.

– Корпусні меблі для віталень і передпокоїв – 18,6%: популярність таких товарів пояснюється високою часткою замовлень індивідуального дизайну.

– М'які меблі – 17,6%: сегмент зростає завдяки гнучким можливостям кастомізації.

2. Середні сегменти за часткою:

– Кухні – 14,0%: стабільний попит забезпечує сталі позиції.

– Меблі для дитячої кімнати – 8,6%: демонструють тенденцію до зростання, що свідчить про активний попит молодих сімей.

3. Менша частка належить:

– Шафам-купе – 9,0%: попит коливається залежно від ринкових трендів та сезонності.

– Столам, стільцям і комодам – 6,6%: ці меблі зазвичай є додатковими товарами у замовленнях.

– Іншим меблям – 1,8%: нішевий сегмент, орієнтований на індивідуальні запити клієнтів.

Динаміка структури продукції підприємства представлена на рис 2.2.

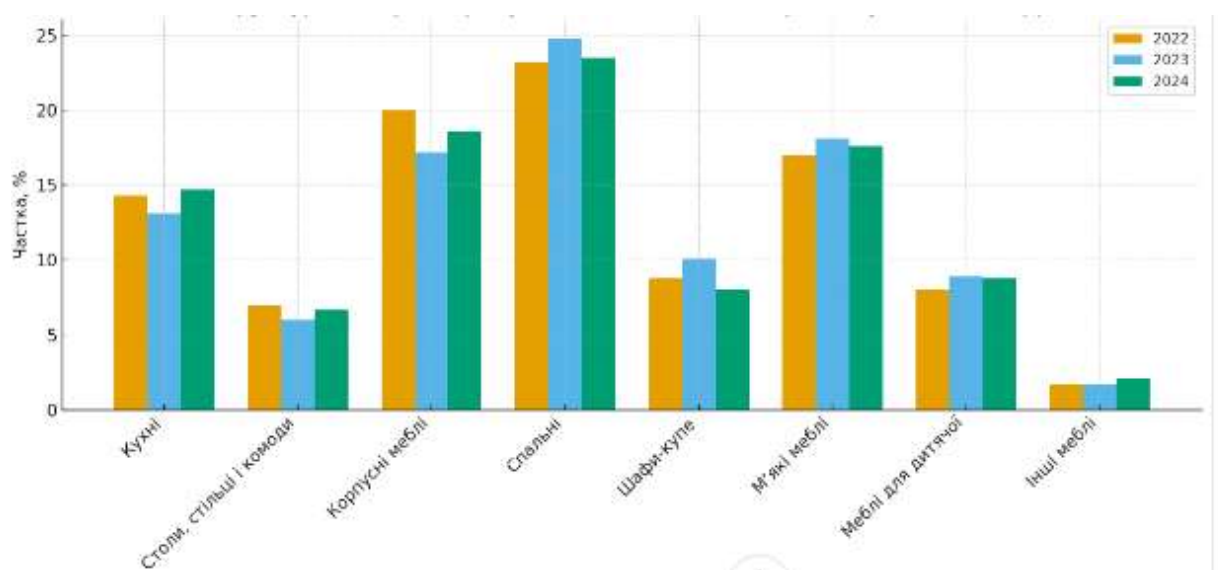


Рис. 2.2. Динаміка структури товарної продукції ТОВ «Шамбала Україна»

Порівняльна динаміка структури товарної продукції за 2022–2024 роки дозволяє зробити кілька важливих висновків:

1. Спальні залишаються найбільшим сегментом кожного року (23–25%). Зростання у 2023 році до 24,8% свідчить про короткострокове посилення попиту на даний вид продукції.

2. Виробництво корпусних меблів демонструє коливання. Висока частка 2022 року (20%), зниження у 2023 році (17,2%) та зростання у 2024 році (18,6%) вказує на залежність ринку від обсягів індивідуальних замовлень.

3. Кухні стабільно зростають. Частка кухонних гарнітурів підвищилась із 13,1% у 2023 р. до 14,7% у 2024 р., що свідчить про актуальність комплексних дизайнерських рішень.

4. М'які меблі зберігають високу частку (17–18%). Цей сегмент підтримує стабільність загального обсягу продажів.

5. Меблі для дитячих кімнат демонструють зростання. Сегмент зріс із 8% до майже 9%, що відповідає демографічним тенденціям і підвищеному попиту на екологічні матеріали.

6. Шафи-купе та дрібні меблі мають сезонний і трендовий характер. Спостерігаються коливання, але без різких спадів.

Отже на основі аналізу представленої інформації ми встановили загальні тенденції. Структура продукції підприємства демонструє орієнтацію на виробу підвищеної складності та індивідуального дизайну; стабільний попит у сегменті спальні і корпусних меблів; помірне зростання у сегментах кухонь та меблів для дитячих кімнат; збалансованість портфеля продукції, що знижує комерційні ризики.

Структура товарної продукції ТОВ «Шамбала Україна» є стійкою, збалансованою і диверсифікованою, що формує основу для стабільної ринкової позиції та забезпечує потенціал розвитку у напрямку цифрової трансформації маркетингу й персоналізованих продажів.

Сучасні економічні умови формують додаткові загрози для торговельних підприємств:

- інфляційний тиск, що призводить до дорожчання товарів та зниження платоспроможності населення;
- зростання цін на енергоносії, пальне та логістичні послуги--;
- нестабільність валютного курсу, яка ускладнює формування цінової політики;
- подорожчання імпортованих товарів;
- зниження рівня реального споживчого попиту.

У таких умовах підприємства змушені оптимізувати витрати, переглядати асортиментну політику та адаптувати ціни до рівня доходів населення.

У таблиці 2.2 наведені показники стану та використання основних фондів.

Таблиця 2.2

Забезпеченість та ефективність використання основних фондів ТОВ
«Шамбала Україна»

Показник	2022	2023	2024	2024 р. в % до 2022 р.
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	3160,0	3369,5	3855,0	122,0
Фондоозброєність в розрахунку на одного середньорічного робітника, тис. грн.	158,0	153,2	154,2	97,6
Реалізовано продукції на 1 грн. основних засобів (фондовіддача), грн.	3,4	3,8	3,6	105,9
Припадає основних засобів на 1 грн. реалізованої продукції (фондоємкість), грн.	0,29	0,26	0,28	96,5

З представленої інформації можна сформулювати висновки:

– Середньорічна вартість основних фондів зросла на 22,0%, що свідчить про оновлення техніко-виробничої бази.

– Фондоозброєність дещо знизилася на 2,4%, що пов'язано зі збільшенням чисельності персоналу швидше, ніж оновлення техніки.

– Фондовіддача зросла з 3,4 до 3,6 грн. (+5,9%), що позитивно характеризує ефективність використання виробничих ресурсів.

– Фондоємність зменшилася до 0,28 грн., що демонструє економніше використання основних засобів.

У цілому забезпеченість основними фондами є достатньою, а їх ефективність - задовільною та з позитивною тенденцією.

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів (табл. 2.3), яка виражена через продуктивність праці напряду дає уявлення про ефективність роботи ТОВ «Шамбала Україна».

Таблиця 2.3

Динаміка складу та ефективність використання трудових ресурсів

Показник	2022	2023	2024	2024 р. в % до 2022 р.
Обсяг реалізованої продукції в реалізаційних цінах, тис. грн.	10863,7	12937,0	13853,2	127,5
Середньорічна чисельність працівників, чол.	20	22	25	125,0
Прямі затрати праці, тис. люд. – год.	35,2	36,7	42,4	120,4
Відпрацьовано одним працівником, люд.-год.	2200,0	2160,0	2120,0	96,4
Реалізовано продукції на одного середньорічного працівника, тис. грн.	543,2	588,0	554,0	102,0
– реалізовано продукції на одну люд. – год., грн.	308,6	352,5	326,7	105,9

Аналіз трудових ресурсів підприємства свідчить, що чисельність працівників зросла з 20 до 25 осіб (+25%). Обсяг реалізації на одного

працівника збільшився незначно - на 2%, що свідчить про стабільне навантаження на персонал. Обсяг реалізації на одну людино-годину зріс на 5,9%, що свідчить про підвищення продуктивності праці. Прямі витрати праці збільшилися на 20,4%, що пропорційно зростанню обсягів діяльності.

Отже, підприємство розвивається шляхом як розширення персоналу, так і підвищення продуктивності.

Підприємство дотримується сучасних підходів до виробництва, використовує якісні матеріали, співпрацює з міжнародними постачальниками фурнітури та активно впроваджує цифрові технології для взаємодії з клієнтами, зокрема онлайн-каталоги, 3D-візуалізацію меблів і консультації у цифрових каналах комунікації.

Економічно ефективна система – це не та, що «працює на межі фізичної потужності», а та, що поєднує високе завантаження ресурсів із правильним їх розподілом між найціннішими напрямками та мінімальними втратами на кожному етапі ланцюга «виробництво – доробка – логістика – ринок». Економічна ефективність – це стан, за якого товари й виробничі ресурси (земля, праця, капітал, технології) розміщені так, щоб забезпечити найвищу корисність і вартість для суспільства/підприємства, а втрати та марнотратство зведені до мінімуму.

Основними видами економічної ефективності виступають [31, с. 10]:

Виробнича (технічна): випуск максимальний за наявних ресурсів та технологій (мінімальна собівартість на одиницю продукції).

Розподільча: ресурси спрямовані туди, де вони створюють найвищу граничну цінність (правильна структура товарів).

Динамічна: здатність підвищувати ефективність у часі завдяки інноваціям, навчанням, інвестиціям.

Важливо розуміти, що сучасні економічні умови формують додаткові загрози для торговельних підприємств, і дають підстави, при яких підприємства змушені оптимізувати витрати, переглядати асортиментну політику та адаптувати ціни до рівня доходів населення [34, с. 203].

В табл. 2.4 представлені результативні економічні показники виробничого підприємства.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Шамбала Україна»

Показник	2022	2023	2024	2024 р. в % до 2022 р.
Обсяг продукції в реалізаційних цінах , тис. грн.	10863,7	12937,0	13853,2	127,5
Реалізовано продукції на :				
- одну гривню основних виробничих фондів, грн.	3,4	3,8	3,6	105,9
- одного працівника, тис. грн.	543,2	588,0	554,0	102,0
- одну людину-годину, грн.	308,6	352,5	326,7	105,9
Отримано прибутку всього, тис. грн.	2350,0	3180,0	3280,0	139,6
Фонд оплати праці в розрахунку на одного працівника , тис. грн.	21,5	22,3	24,8	115,3
Рівень рентабельності, %	27,6	32,6	31,0	3,4 в. п.

Основні економічні показники діяльності підприємства дають підстави зробити ключові висновки. Обсяг реалізації зріс на 27,5% за 2022–2024 рр. Прибуток збільшився з 2350,0 тис. грн. до 3 280,0 тис. грн., тобто на 39,6%, що перевищує темпи зростання виручки. Рівень рентабельності зріс до 31,0% (плюс 3,4 в. п.), що свідчить про високу ефективність виробничо-комерційної діяльності. Продуктивність праці та фондівіддача також демонструють позитивну динаміку.

ТОВ «Шамбала Україна» має стабільні джерела доходів, ефективно використовує виробничі ресурси та демонструє високий рівень фінансової стійкості.

Виходячи з проведеного аналізу економічного стану підприємства стає зрозумілим, що ТОВ «Шамбала Україна» є конкурентоспроможним

виробником і реалізатором меблів різного призначення з індивідуальним підходом до клієнтів.

Асортимент продукції збалансований і відзначається позитивною динамікою за всіма групами меблів. Основні фонди підприємства оновлюються, а показники фондівіддачі та фондоємності свідчать про ефективне їх використання. Трудові ресурси використовуються оптимально, а продуктивність праці зростає. Загалом підприємство демонструє стійке зростання прибутковості та рентабельності.

Отже, ТОВ «Шамбала Україна» має міцні економічні позиції та потенціал для подальшої цифрової трансформації маркетингової діяльності.

2.2. Оцінка факторів впливу та аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна»

Маркетингова діяльність ТОВ «Шамбала Україна» є ключовою складовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на сучасному меблевому ринку. Оскільки підприємство працює в умовах високої конкуренції та швидкої зміни споживчих переваг, важливим є комплексний аналіз факторів, які впливають на ефективність маркетингу, а також оцінка поточного стану маркетингової системи підприємства.

Аналіз середовища виробничого підприємства є ключовим елементом стратегічного управління і формування ефективної маркетингової діяльності. Для сучасних підприємств, особливо таких як ТОВ «Шамбала Україна», що працюють у конкурентному та динамічному ринковому середовищі, комплексне дослідження зовнішніх і внутрішніх факторів стає основою для прийняття управлінських рішень, прогнозування розвитку та побудови конкурентоспроможних стратегій.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє визначити:

- реальні можливості підприємства;
- обмеження та ризики, які впливають на виробничу та маркетингову діяльність;
- конкурентні переваги й слабкі сторони;
- потенціал для інновацій та цифрової трансформації [21, с. 229].

Без глибокого аналізу підприємство не може сформувати обґрунтовану стратегію, що відповідає реаліям ринку та забезпечити адаптивність підприємства до ринкових змін [42, с. 117].

Вже тривалий час меблевий ринок характеризується високою конкуренцією, мінливою модою та дизайном, залежністю від імпортних матеріалів, змінами купівельної спроможності населення. В той же час, регулярний аналіз середовища дозволяє підприємству своєчасно реагувати на коливання попиту, зміну технологій, дії конкурентів, економічні та політичні умови.

Зовнішнє середовище містить як можливості (можливість виходу на нові ринки, цифровізація продажів, збільшення попиту на індивідуальні меблі), так і загрози (зростання конкуренції, інфляційні процеси, ризики імпорту) [48, с. 64].

Аналіз середовища дозволяє мінімізувати негативний вплив загроз; максимізувати використання можливостей; прогнозувати ризики та готувати стратегії реагування.

Знання середовища дозволяє підприємству точніше визначати свою ринкову нішу; формувати конкурентні переваги; адаптувати маркетингові інструменти під потреби споживачів; ефективно обирати канали комунікації та збуту [40, с. 261].

Для ТОВ «Шамбала Україна» це означає краще розуміння того, які меблі мають стабільний попит, як будувати бренд, які сегменти клієнтів є найбільш перспективними.

Для аналізу зовнішнього впливу на підприємство проведено PEST-аналіз, який дозволив визначити ключові політичні, економічні, соціальні та

технологічні фактори. Оцінку факторів зовнішнього середовища (PEST-аналіз), ми представили в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Зведена оцінка груп факторів зовнішнього середовища (PEST)

Фактор	Суть впливу
Політичні фактори (P)	<ul style="list-style-type: none"> - Військова агресія росії та нестабільність безпеки в Україні призводять до коливань попиту, змін логістики, ризиків для виробництва. - Державна політика підтримки малого та середнього бізнесу (грантові програми, доступні кредити 5–7–9%) може позитивно впливати на інвестиції у розвиток. - Регуляторні вимоги щодо безпеки меблевих виробів, екологічності матеріалів, пожежної сертифікації. - Активна цифровізація державних послуг (Dіia, Prozorro) стимулює підприємства до цифрової трансформації.
Економічні фактори (E)	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання інфляції та нестабільність валютного курсу впливають на вартість імпортової фурнітури та матеріалів. - Поступове відновлення купівельної спроможності населення та бізнесу у 2023–2024 рр. - Збільшення собівартості через подорожчання деревини, покриттів, ЛФМ, транспортування. - Розвиток внутрішнього ринку меблів: попит на індивідуальні дизайнерські рішення зростає. - Конкуренція з імпортованими меблями, особливо з Польщі, Туреччини та Китаю.
Соціальні фактори (S)	<ul style="list-style-type: none"> - Зростання інтересу споживачів до індивідуалізації меблів та можливості кастомізації. - Зміна споживчих переваг у бік меблів трансформерів, ергономічного дизайну, екологічних матеріалів. - Активна міграція населення, що змінює географію попиту та структуру замовлень. - Збільшення ролі цифрового досвіду: споживач очікує можливість онлайн-перегляду моделей, 3D-візуалізацій, дистанційних консультацій.
Технологічні фактори (T)	<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток CAD/CAM технологій, що покращують точність виготовлення меблів. - Поширення CRM-систем та цифрових платформ для керування замовленнями (Bitrix24, Zoho, HubSpot). - Зростання значення онлайн-реклами, таргетингу, SEO, SMM. - Можливість впровадження 3D-моделювання, AR-технологій для презентації меблів. - Автоматизація комунікацій (чат-боти, омніканальні CRM-модулі).

PEST-аналіз засвідчив, що на підприємство одночасно впливають як негативні, так і позитивні зовнішні фактори. Найбільш вагомими є економічні та політичні чинники, пов'язані з воєнним станом, інфляцією та нестабільністю логістики. Соціальні та технологічні фактори створюють можливості для розвитку: попит на продукти першої необхідності зростає, а цифровізація відкриває нові канали збуту [16, с. 87].

SWOT-аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна» ми представили на рис. 2.6.

Таблиця 2.6

Зведена оцінка груп факторів внутрішнього середовища (SWOT)

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальний підхід до замовлень; - широкий асортимент; - якісні матеріали; - стабільні обсяги продажів; - позитивна репутація. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня цифровізація маркетингу; - нерегулярність рекламних кампаній; - відсутність CRM-стратегії; - слабка присутність у TikTok / Reels / Shorts.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> - розвиток онлайн-продажів; - впровадження цифрового маркетингу: SEO, SMM, PPC; - омніканальна модель комунікацій; - використання AR/VR для презентацій меблів. 	<ul style="list-style-type: none"> - висока конкуренція; - зростання цін на матеріали; - нестабільність економічного середовища; - конкуренція з імпортом.

SWOT-аналіз показав, що підприємство має сильні конкурентні сторони - високий товарооборот, широку товарну номенклатуру, стабільних партнерів. Разом з тим існують слабкі місця, зокрема недостатня цифровізація процесів, залежність від дистриб'юторів та сезонність попиту.

Можливості розвитку полягають у впровадженні онлайн-замовлень, CRM-системи, оптимізації логістики. Основні загрози - зростання конкуренції та макроекономічна нестабільність. Поєднання сильних сторін і

нових можливостей дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність.

Аналіз конкурентного середовища є важливою складовою оцінки ринкової позиції. Це особливо важливо на меблевому ринку, де конкуренція охоплює як локальних виробників, так і великі серійні фабрики та імпорт.

Для виробничих підприємств це дозволяє: порівняти рівень власних продуктів з конкурентами; виявити прогалини в сервісі, дизайні, технологічності; сформувати унікальні переваги, які важко повторити конкурентам; змінювати асортиментну політику відповідно до ринкових тенденцій.

Графічна модель конкурентного середовища представлена на рисунку 2.3.

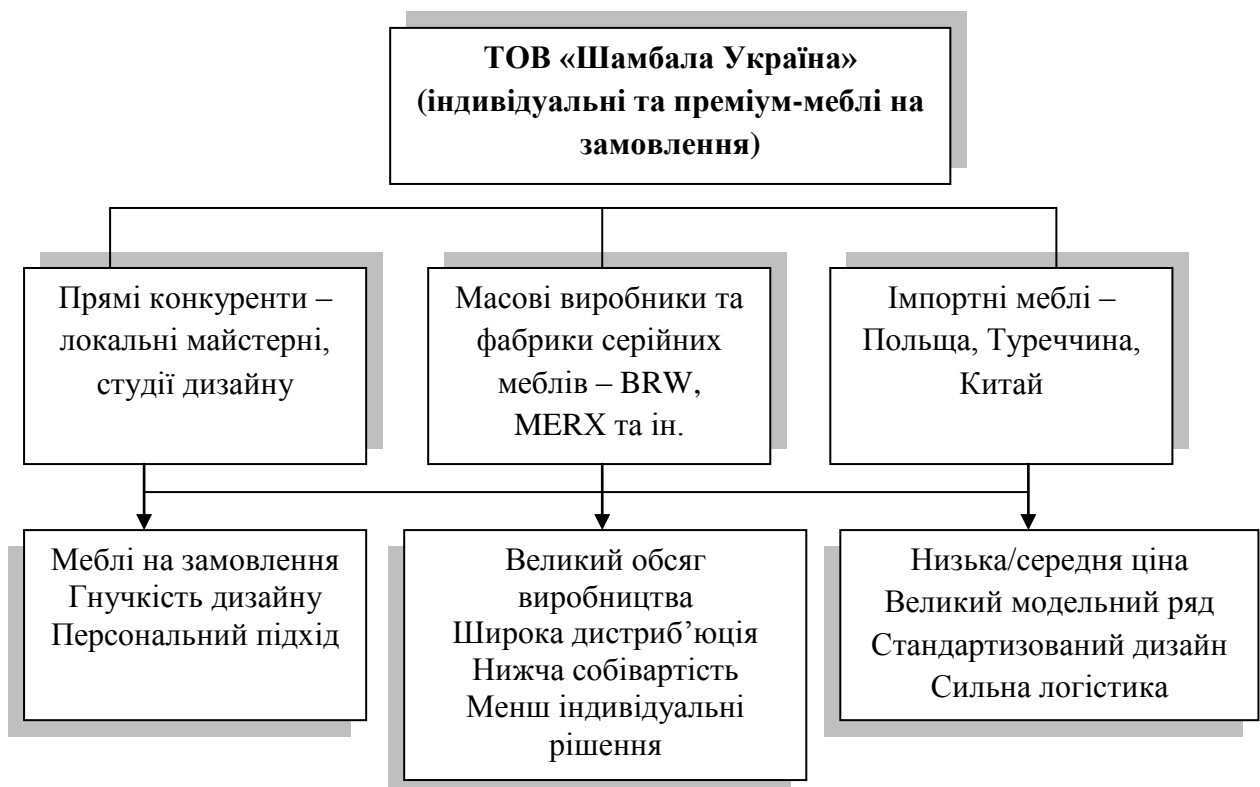


Рис. 2.3. Графічна модель конкурентного середовища ТОВ «Шамбала Україна»

Ринок меблів у м. Дніпро насичений як місцевими виробниками, так і імпортерами. Основними конкурентами для ТОВ «Шамбала Україна» є:

– приватні майстерні індивідуальних меблів;

- великі меблеві фабрики («BRW Україна», «MERX»);
- інтернет-магазини меблів;
- дизайн-студії, що пропонують комплексні меблеві рішення.

Конкурентні переваги ТОВ «Шамбала Україна»:

- індивідуальність дизайну та ексклюзивне виготовлення;
- широкий асортимент;
- висока якість матеріалів і фурнітури;
- можливість замовлення «під ключ» (виміри, проєкт, виготовлення, монтаж);
- гнучка цінова політика.

Конкурентні недоліки:

- відсутність системної цифрової маркетингової стратегії;
- недостатня автоматизація комунікацій з клієнтами;
- обмежена присутність у соціальних мережах;
- низький рівень використання сучасних інструментів цифрової аналітики.

Підприємство ТОВ «Шамбала Україна» спеціалізується на індивідуальних меблях преміум-класу, що визначає його унікальну ринкову нішу.

Виділимо три ключові рівні конкурентів:

1) Прямі конкуренти (найближча група впливу): приватні меблеві майстерні; студії індивідуальних меблів; малий бізнес із кастомним виробництвом.

Вплив: найвищий, бо пропонують аналогічні послуги.

2) Масові виробники (середній рівень впливу): великі меблеві фабрики (BRW, MERX, ВМК); мережеві магазини меблів.

Вплив: середній, оскільки орієнтовані на серійні меблі, але забирають частину ринку.

3) Імпортні виробники (периферійний рівень конкуренції): Туреччина, Польща, Китай.

Вплив: непрямий, але значний через: більш низькі ціни; широкий асортимент; сильну логістику та рекламу.

Графічна модель дозволяє чітко визначити позицію ТОВ «Шамбала Україна» серед конкурентів та окреслити пріоритети подальшої цифрової трансформації маркетингу: підсилення бренд-комунікацій; розвиток цифрових каналів; формування унікальної цифрової пропозиції (3D-візуалізація, AR-моделювання); посилення омніканальної взаємодії з клієнтами.

Аналіз середовища виробничого підприємства є фундаментальним етапом будь-якої маркетингової чи стратегічної діяльності. Він дозволяє глибоко зрозуміти умови функціонування підприємства, оцінити можливості та загрози, сформувані конкурентні переваги та обґрунтовані напрями розвитку [19, с. 45]. Для ТОВ «Шамбала Україна» результати такого аналізу є основою для подальшої цифрової трансформації маркетингової діяльності, удосконалення асортиментної політики, підвищення ефективності продажів і зміцнення позицій на ринку.

Аналіз внутрішнього середовища (трудові ресурси, основні засоби, фінансові показники) дозволяє: підвищити продуктивність праці; оптимізувати навантаження на персонал; ефективніше використовувати виробничі потужності; удосконалювати систему управління витратами. Це сприяє підвищенню загальної ефективності підприємства [21, с. 232].

У таких умовах малі торговельні підприємства мають формувати унікальні конкурентні переваги: сервіс, швидка доставка, спеціалізований асортимент, гнучкі умови оплати.

У свою чергу, маркетингова система підприємства відображає логічний ланцюг, що поєднує зовнішні фактори, внутрішні маркетингові процеси та результати діяльності:

Підприємство отримує економічний і стратегічний ефект: зростання продажів, лояльності, зміцнення позицій на ринку.

Аналіз внутрішніх факторів маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна» ми представили в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз внутрішніх факторів маркетингової діяльності
ТОВ «Шамбала Україна»

Внутрішня маркетингова система	Деталізація
Асортиментна політика	<p>Асортимент підприємства є широким та збалансованим. За даними 2022–2024 рр. домінують:</p> <ul style="list-style-type: none"> - спальні (23–24% структури), - корпусні меблі (17–20%), - м'які меблі (17–18%), - кухні (13–15%). <p>Диверсифікація асортименту знижує ризики і забезпечує стабільність попиту.</p>
Цінова політика	<p>Ціни формуються з урахуванням:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вартості матеріалів; - країни виробника фурнітури; - складності проекту; - фінансових можливостей замовника. <p>Цінова політика є адаптивною та дозволяє працювати як з преміальним сегментом, так і з середнім класом.</p>
Канали збуту	<p>Основні канали реалізації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - шоурум підприємства у м. Дніпро; - офіційний сайт та онлайн-каталог; - Instagram, Facebook, TikTok; - рекомендації та повторні замовлення. <p>Система збуту працює ефективно, проте потребує омніканальної інтеграції та автоматизації.</p>
Комунікаційна політика	<p>Підприємство використовує такі інструменти:</p> <ul style="list-style-type: none"> - соціальні мережі; - контент-маркетинг; - консультації телефоном та месенджерами; - участь у виставках.
Використання цифрових технологій	<p>На підприємстві частково використовуються CRM-модулі, але відсутня комплексна система, що включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - автоматизацію обробки заявок; - збір і аналітику даних; - формування бази клієнтів; - прогнозування продажів.

Серед недоліків маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна» відзначимо:

- відсутня системна SMM-стратегія;

- слабе SEO-просування;
- обмежена кількість рекламних кампаній у Facebook та Google Ads.

Маркетингова діяльність ТОВ «Шамбала Україна» демонструє стабільність та орієнтацію на якість і індивідуальність. Підприємство має сильний конкурентний потенціал, проте його маркетингова система потребує цифрового оновлення. Аналіз факторів середовища показує наявність значного потенціалу для розвитку, зокрема через впровадження цифрових інструментів, автоматизацію процесів та розширення онлайн-присутності.

2.3. Аналіз каналів збуту та комунікаційної політики ТОВ «Шамбала Україна»

Ефективність збутової політики є ключовим фактором успішної діяльності підприємства, що виготовляє індивідуальні та серійні меблі. Для ТОВ «Шамбала Україна» управління каналами збуту та комунікаційною діяльністю відіграє визначальну роль, оскільки значна частина продажів залежить від правильного позиціонування продукції, інформування споживачів та забезпечення якісної взаємодії з клієнтами протягом усіх етапів продажу.

ТОВ «Шамбала Україна» використовує комбіновану модель збуту, яка включає традиційні та цифрові канали. Це дозволяє підприємству охоплювати різні сегменти клієнтів та забезпечувати зручність комунікації й замовлення.

Основні канали збуту:

1) Фізичний Showroom у м. Дніпро – основний канал, через який здійснюється значна частина продажів.

Переваги:

- можливість огляду зразків меблів і матеріалів;

- професійні консультації менеджерів;
- підбір рішень «під ключ» (виміри → дизайн → виготовлення → монтаж).

Недолік: обмеженість охоплення аудиторії лише локальним ринком.

2) Офіційний сайт підприємства та онлайн-каталог – цифровий канал, який набуває все більшого значення. Сайт містить:

- каталог продукції;
- опис матеріалів та фурнітури;
- фотогалерею готових робіт;
- форму зворотного зв'язку.

Сайт є ключовим елементом первинної взаємодії з клієнтами, проте потребує SEO-оптимізації та підвищення конверсійності.

3) Соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok) - до 35–45% нових клієнтів надходить через соціальні мережі.

Instagram є найбільш ефективним каналом завдяки:

- регулярності публікацій готових проєктів;
- можливості демонстрації трансформації приміщення;
- швидким консультаціям через Direct.

TikTok забезпечує охоплення молоді аудиторії та підвищує впізнаваність бренду.

Facebook використовується для залучення старшої аудиторії та локальної спільноти.

4) Рекомендації та повторні замовлення (Word of Mouth) – один із найсильніших каналів, який формує 20–25% продажів.

Підприємство має позитивну репутацію, що сприяє повторним зверненням.

5) Онлайн-месенджери (Viber, Telegram, WhatsApp) - використовуються як допоміжний канал комунікацій та уточнення деталей замовлення.

б) Виставки, ярмарки, дизайн-заходи – дозволяють розширити клієнтську базу та представити нові колекції.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності збутових каналів ТОВ «Шамбала Україна»

Канал збуту	Охоплення	Витрати	Рівень конверсії	Ефективність
Showroom	Середній	Високі	Висока	Висока
Сайт	Високе	Середні	Середній	Середня
Instagram	Високе	Низькі-середні	Високий	Висока
Facebook	Середнє	Низькі	Середній	Середня
TikTok	Висока	Низькі	Середній	Висока для впізнаваності
Рекомендації	Середнє	Мінімальні	Дуже високий	Дуже висока
Виставки	Низьке	Високі	Середній	Середня

Графічна модель збутових каналів представлена на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Графічна схема каналів збуту ТОВ «Шамбала Україна»

Аналіз показує, що найбільш результативні канали – Instagram, рекомендації та Showroom; менш ефективні, але перспективні – TikTok та

офіційний сайт; потребують модернізації – SEO сайту, SMM-стратегія, контекстна реклама.

Комунікаційна політика ТОВ «Шамбала Україна» спрямована на побудову довгострокових відносин з клієнтами та формування позитивного іміджу бренду.

Таблиця 2.9

Інструменти комунікаційної політики ТОВ «Шамбала Україна»

Інструменти	Заходи реалізації
Контент-маркетинг	Підприємство активно публікує: - фото готових робіт, - відео-огляди, - інструкції з догляду за меблями, - рекомендації дизайнерів. Це підвищує довіру клієнтів та допомагає візуалізувати майбутній результат.
SMM (просування у соцмережах)	Використовуються Instagram, Facebook, TikTok. Проблеми: - відсутність єдиної SMM-стратегії; - нерегулярні рекламні кампанії; - недостатньо використані можливості Stories, Reels, Shorts.
Рекламні кампанії (таргетинг і контекстна реклама)	Підприємство використовує декілька рекламних форматів: - Google Ads (пошукова реклама); - Facebook Ads (таргетинг за інтересами); - рекламні інтеграції у блогерів.
PR та бренд-комунікації	Включають: - участь у дизайнових виставках; - співпрацю з дизайнерами інтер'єру; - публікації у тематичних спільнотах.
Персональні консультації та сервіс	Важливий елемент B2C-взаємодії: - консультації менеджера; - підбір матеріалів; - 3D-візуалізація; - післяпродажне обслуговування.

Ці результати є фундаментом для обґрунтування цифрової маркетингової стратегії. На сьогодні комунікаційна політика ТОВ «Шамбала Україна» є частково ефективною, проте потребує систематизації.

Найефективніші канали рекламної діяльності: Instagram (висока конверсія); Google Ads (висока релевантність); рекомендації клієнтів (висока довіра) [25, с. 71].

Проблемні зони: відсутність комплексної SMM-стратегії; недостатнє SEO-просування; нерегулярність рекламних кампаній; слабка аналітика (відсутність ROMI-оцінок).

Таблиця 2.10

SWOT-аналіз збутової та комунікаційної політики

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> - персональний підхід до клієнтів; - ефективність Showroom та Instagram; - якісний контент і портфоліо; - високий рівень сервісу та консультацій. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність CRM-системи; - недостатня цифрова аналітика; - слабке SEO; - недостатня кількість рекламних кампаній.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> - впровадження омніканальної CRM; - автоматизація заявок; - розвиток 3D/AR-презентацій; - розширення географії продажів через сайт. 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання конкуренції; - активність імпорتنих брендів; - коливання доходів населення; - залежність від соціальних платформ.

Аналіз каналів збуту та комунікаційної політики ТОВ «Шамбала Україна» показав, що підприємство має ефективну базову систему реалізації меблів, яка поєднує традиційні та цифрові канали. Проте існує суттєвий потенціал для модернізації в напрямку цифрової трансформації, зокрема: інтеграція CRM, розвиток SEO, підсилення SMM-стратегії, автоматизація комунікацій та підвищення якості digital-аналітики.

Маркетингові комунікації підприємства включають SMM, контекстну рекламу, таргетовану рекламу та PR-активності. На основі аналізу діяльності підприємства і ринкових практик подано оцінку ефективності ключових рекламних інструментів.

Instagram - найефективніший цифровий канал, але він потребує системного управління та оптимізації.

Google Ads ефективний, але його потенціал використовується лише частково.

Таблиця 2.11

Розгорнута оцінка ефективності збутових каналів

ТОВ «Шамбала Україна»

Канал збуту	Переваги	Проблеми	Показники ефективності
Таргетована реклама в соціальних мережах (Instagram, Facebook)	<ul style="list-style-type: none"> - можливість точного визначення цільової аудиторії (вік, географія, інтереси); - висока візуальна привабливість контенту; - високий коефіцієнт переходів (CTR). 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатня регулярність рекламних кампаній; - відсутність сезонного планування; - часткова відсутність А/В-тестування рекламних оголошень. 	<ul style="list-style-type: none"> - CTR: 1,5–2,3% (високий для меблевої галузі); - CPA (вартість заявки): 90–140 грн; - Conversion to sale: 12–18%.
Google Ads (пошукова реклама)	<ul style="list-style-type: none"> - залучення клієнтів з уже сформованим попитом; - висока релевантність трафіку; - можливість регіонального таргетингу (м. Дніпро та область). 	<ul style="list-style-type: none"> - низький бюджет рекламних кампаній; - недостатня кількість ключових слів; - відсутність посадкових сторінок для різних видів меблів. 	<ul style="list-style-type: none"> - CTR: 4–6%; - CPA: 150–220 грн; - Conversion to sale: 10–15%.
Рекламні інтеграції у блогерів та сторінках інтер'єрного дизайну	<ul style="list-style-type: none"> - формування іміджу та впізнаваності; - охоплення нової аудиторії; - підвищення довіри до бренду. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність КРІ-настроювання; - нерегулярність розміщень. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conversion to sale: 10–15%.
Органічне просування (SEO)	<ul style="list-style-type: none"> - зниження вартості заявки у довгостроковій перспективі; - стабільний приріст трафіку; - формування експертності бренду. 	<ul style="list-style-type: none"> - слабка оптимізація сайту; - низька швидкість завантаження; - відсутність унікальних форм для заявок; - невелика кількість статей та текстового контенту. 	<ul style="list-style-type: none"> швидкість сайту, заголовки, текстовий контент

На основі проведеного дослідження, нами сформовані рекомендації для підвищення ефективності реклами:

1. Впровадити CRM-систему для відстеження ефективності каналів збуту.
2. Запровадити контент-план і SMM-стратегію з регулярними А/В-тестами.
3. Розширити Google Ads через створення спеціалізованих landing pages.
4. Оптимізувати SEO (швидкість сайту, заголовки, текстовий контент).
5. Збільшити присутність у TikTok та Reels, використовуючи короткі відео.
6. Проводити аналіз ROMI після кожної рекламної кампанії.

Виходячи з проведеного дослідження встановлено, що комунікаційна політика підприємства загалом є результативною, однак її ефективність обмежена через відсутність комплексної SMM-стратегії, системного аналізу рекламних кампаній, а також недостатнє використання цифрової аналітики. Використання CRM-системи, регулярний контент-план, активніші рекламні кампанії та розроблення омніканальної комунікаційної моделі дозволять суттєво підвищити маркетингову ефективність.

Висновки до другого розділу:

У розділі кваліфікаційної роботи було проведено комплексну організаційно-економічну та маркетингову оцінку діяльності ТОВ «Шамбала Україна». Аналіз дав можливість отримати всебічне уявлення про економічний стан підприємства, структуру його товарної продукції, ресурсний потенціал, особливості функціонування збутової й комунікаційної політики, а також визначити вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на результати маркетингової діяльності, що дає підстави сформулювати висновки.

1. На основі дослідження встановлено, що ТОВ «Шамбала Україна» є конкурентоспроможним виробничим підприємством меблевої галузі з високим потенціалом розвитку. Обсяги реалізації за 2022–2024 рр. стабільно зростають, що підтверджується збільшенням виручки на 27,5% та приростом прибутку майже на 40%. Підприємство ефективно використовує наявні матеріальні та трудові ресурси: фондівдача та продуктивність праці демонструють позитивну динаміку, що свідчить про результативність організаційної моделі виробництва та достатній рівень механізації.

2. Структура товарної продукції характеризується високою часткою меблів індивідуального дизайну (спальні, корпусні меблі, кухні, м'які меблі), що дозволяє підприємству орієнтуватися на сегмент клієнтів, які цінують унікальність, якість матеріалів і можливість кастомізації. Диверсифікація асортименту забезпечує стійкість попиту та мінімізує ризики сезонних коливань.

3. PEST-аналіз показав, що підприємство функціонує в умовах значного впливу політичних, економічних та технологічних факторів, а також зміни споживчих уподобань. Серед ключових можливостей - розвиток цифрових комунікацій, впровадження сучасних CRM-систем, застосування інструментів 3D-візуалізації та AR-технологій, що дозволить покращити якість сервісу та підсилити конкурентні позиції. Основні загрози пов'язані з високою конкуренцією, коливанням цін на матеріали, активністю імпортерів виробників та нестабільністю економічного середовища.

4. Аналіз конкурентного середовища засвідчив, що найбільш небезпечними конкурентами для підприємства є місцеві меблеві майстерні, які також пропонують меблі за індивідуальними замовленнями. Проте значну конкуренцію становлять і великі меблеві фабрики, а також імпортерні бренди, які мають добре налагоджену логістику та сильні маркетингові позиції. У цьому контексті підприємству необхідно активізувати впровадження цифрових інструментів для формування довгострокових конкурентних переваг.

5. Збутова політика ТОВ «Шамбала Україна» базується на поєднанні традиційних та цифрових каналів: showroom, сайт, соціальні мережі, рекомендації клієнтів та участь у виставках. Найефективнішими каналами виявилися Instagram, Showroom та «сарафанне радіо». Водночас офіційний сайт і Google Ads мають значний потенціал для зростання, але потребують оптимізації SEO та розширення рекламних кампаній.

6. Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «Шамбала Україна» має значний потенціал для цифрової трансформації маркетингової діяльності. Структура збуту, асортимент, сучасні ринкові тенденції та внутрішні конкурентні переваги створюють сприятливе підґрунтя для впровадження інтегрованої цифрової стратегії.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ШАМБАЛА УКРАЇНА»

3.1. Стратегічні напрями цифрової трансформації маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна»

Цифрова трансформація маркетингової діяльності є необхідною умовою розвитку сучасного виробничого підприємства. Вона забезпечує підвищення ефективності комунікацій, автоматизацію процесів взаємодії з клієнтами, підсилення присутності у цифрових каналах та формування стійких конкурентних переваг [35, с. 118]. Саме цифрова стратегія має стати складовою маркетингової системи, яка на сьогодні потребує стратегічного переосмислення ролі маркетингу в управлінні підприємством та формування нової моделі, яка ґрунтуватиметься на:

- системному використанні маркетингових інструментів;
- орієнтації на потреби кінцевого споживача;
- цифровізації комунікацій та збуту;
- оптимізації асортиментної й логістичної політики;
- підвищенні прозорості та ефективності ринкових операцій;
- формуванні власного бренда аграрної продукції.

Основними стратегічними орієнтирами підприємства мають стати:

1. Зміцнення конкурентних позицій.
2. Вихід на нові сегменти ринку.
3. Підвищення маржинальності продукції.
4. Зменшення залежності від посередників.
5. Формування довгострокових контрактних відносин.

Ефективність організації маркетингу доцільно оцінювати за системою кількісних і якісних параметрів (табл. 3.1), які відображають рівень

результативності маркетингових рішень, досягнення стратегічних цілей, використання ресурсів і ступінь задоволення потреб споживачів.

Таблиця 3.1

Параметри оцінювання маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна»

Параметри	Характеристика
1. Економічні параметри ефективності маркетингу	<p>Рентабельність маркетингової діяльності (R) - співвідношення прибутку, отриманого внаслідок маркетингових заходів, до витрат на їх реалізацію.</p> <p>Коефіцієнт ефективності маркетингових витрат - показує, який обсяг прибутку або виручки забезпечується кожною гривнею, вкладеною в маркетинг.</p> <p>Темпи зростання обсягів реалізації продукції (T) - демонструють результативність маркетингових дій щодо стимулювання збуту.</p> <p>Частка ринку підприємства (S) - оцінює позиції підприємства серед конкурентів у конкретному товарному сегменті.</p> <p>Зміна прибутковості від реалізації - показує, наскільки маркетингові стратегії вплинули на підвищення маржинального доходу підприємства.</p>
2. Організаційно-управлінські параметри	<p>Наявність маркетингової служби або спеціалізованих підрозділів;</p> <p>Ступінь інтеграції маркетингової функції у загальну систему управління підприємством;</p> <p>Рівень автоматизації маркетингових процесів (використання CRM-систем, аналітичних платформ, інформаційних систем);</p> <p>Оперативність прийняття маркетингових рішень - швидкість реагування на зміни попиту, ціни, ринкової ситуації;</p> <p>Ефективність комунікацій між відділами виробництва, збуту, фінансів і маркетингу.</p>
3. Соціально-психологічні параметри	<p>Рівень задоволеності клієнтів (за результатами опитувань, повторних покупок, лояльності);</p> <p>Імідж підприємства на ринку - оцінюється через сприйняття бренду, відгуки споживачів, наявність позитивних асоціацій;</p> <p>Коефіцієнт утримання клієнтів (customer retention rate);</p> <p>Ефективність комунікаційних каналів - рівень охоплення аудиторії, частота звернень, залучення через рекламу чи соціальні мережі.</p>
4. Аналітико-інформаційні параметри	<p>Повнота та актуальність маркетингової інформаційної бази;</p> <p>Регулярність проведення маркетингових досліджень;</p> <p>Точність прогнозування попиту і збуту;</p> <p>Рівень використання цифрових технологій аналітики (Big Data, BI-системи);</p> <p>Наявність системи ключових показників ефективності (KPI) для маркетингового персоналу.</p>

Представлені групи показників характеризують: фінансові результати маркетингової діяльності підприємства та її вплив на загальну ефективність господарювання; рівень організації маркетингової діяльності, узгодженість управлінських процесів і якість внутрішньої координації; соціальні аспекти маркетингу відображають рівень задоволеності споживачів і партнерів підприємства, що є важливим індикатором довгострокового успіху; якість аналітичної роботи та рівень використання маркетингової інформації; узагальнення результатів оцінювання [39, с. 42].

Такий підхід дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності маркетингової діяльності, порівнювати результати в динаміці, а також визначати напрями для подальшого вдосконалення системи маркетингу.

Отже, система параметрів оцінювання ефективності організації маркетингу повинна бути комплексною, відображати як фінансово-економічні результати, так і організаційні, соціальні та інформаційно-аналітичні аспекти діяльності. Для ТОВ «Шамбала Україна» це дозволить забезпечити об'єктивний контроль результатів маркетингових стратегій, своєчасне коригування управлінських рішень і підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Проведений аналіз показав, що організація маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна» перебуває на етапі становлення та потребує комплексного удосконалення. Виявлені проблеми мають системний характер і охоплюють усі основні складові маркетингового управління - від стратегічного планування до збуту, комунікацій, аналітики та кадрового забезпечення.

Найбільш суттєвими серед них є відсутність цілісної маркетингової стратегії, недостатній рівень аналітичної роботи, слабка цифровізація процесів та обмежене фінансування маркетингових заходів. Це призводить до зниження ефективності використання ринкових можливостей,

нестабільності каналів збуту, слабкої диференціації продукції на ринку та обмеженої взаємодії з кінцевим споживачем [48, с. 64].

Варто відзначити, що в умовах турбулентного ринкового середовища особливого значення набуває адаптивність і гнучкість маркетингової стратегії, яка дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [2, с. 77]. Для ТОВ «Шамбала Україна» це означає необхідність постійного моніторингу ринку, застосування аналітичних інструментів для прогнозування попиту, формування цифрового комунікаційного простору та розвитку партнерських відносин.

Цілі цифрової трансформації ТОВ «Шамбала Україна» можна узагальнити у таких напрямках (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Цілі цифрової трансформації ТОВ «Шамбала Україна»

Ключові цілі	Сутність
Підвищення ефективності маркетингової діяльності	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження цифрової аналітики (BI, CRM); - збільшення конверсій у каналах продажу; - зниження вартості залучення клієнта (CAC).
Оптимізація взаємодії з клієнтами	<ul style="list-style-type: none"> - створення омніканальної системи комунікацій; - персоналізація підбору меблів; - впровадження онлайн-консультацій і 3D-візуалізації.
Посилення позицій бренду	<ul style="list-style-type: none"> - системний SMM; - SEO-просування сайту; - формування цифрового іміджу підприємства.
Автоматизація бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> - цифровізація прийому замовлень; - автоматизація відповідей через чат-боти; - інтеграція CRM для обліку клієнтів та продажів.
Забезпечення конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> - впровадження сучасних цифрових сервісів; - скорочення часу на обробку замовлення; - покращення візуальної презентації меблів (AR/VR).

У сучасних умовах функціонування підприємств меблевої галузі цифровізація маркетингової діяльності стала не просто конкурентною перевагою, а критичною умовою виживання та розвитку бізнесу. Для ТОВ «Шамбала Україна», яке спеціалізується на виготовленні індивідуальних та ексклюзивних меблів, впровадження комплексної цифрової маркетингової стратегії є стратегічною необхідністю з огляду на специфіку ринку,

поведінку споживачів, рівень конкуренції та внутрішню структуру підприємства. Ми сформуваємо ключові фактори, що обґрунтовують потребу цифрової трансформації маркетингу підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Фактори, що обґрунтовують потребу цифрової трансформації
маркетингу ТОВ «Шамбала Україна»

Фактори	Проблеми	Роль цифровізації для підприємства
Зміна поведінки споживачів та цифровізація попиту	Сучасний споживач меблів: - шукає меблі онлайн (Google, Instagram, Pinterest); - очікує швидких відповідей у месенджерах; - хоче бачити -D-візуалізацію майбутнього виробу до замовлення; - порівнює бренди за відгуками, візуальним контентом, рівнем сервісу; - потребує персоналізованих рішень.	Цифрова присутність підприємства є першим контактом із клієнтом, що формує його рішення про подальшу співпрацю. Без цифрової стратегії підприємство втрачає значну частку потенційних клієнтів.
Зростання конкуренції на ринку меблів	1) Локальні меблеві майстерні - пропонують кастомні меблі, активні у соцмережах. 2) Великі фабрики - мають сильну рекламу, брендинг, сучасні шоуруми. 3) Імпортні виробники (Польща, Туреччина, Китай) - мають готові моделі, нижчі ціни, високий рівень онлайн-продажів.	Щоб не втратити конкурентоспроможність, ТОВ «Шамбала Україна» повинно: - підсилити власну цифрову комунікацію; - скоротити шлях клієнта від запиту до оплати; - забезпечити сучасний підхід до презентації меблів. Цифрова стратегія дозволяє перевести конкуренцію із цінової площини у площину сервісу та інновацій.
Необхідність підвищення ефективності маркетингових витрат	- відсутня система оцінки ROMI; - немає єдиного цифрового обліку заявок; - відсутня аналітика конверсій; - неможливо відстежити ефективність кожного каналу.	Цифрова маркетингова стратегія дозволить: - скоротити витрати на неефективну рекламу; - визначити найрезультативніші канали; - управляти бюджетом на основі даних, а не припущень; - прогнозувати обсяги продажів.
Потреба автоматизації взаємодії з клієнтами	ТОВ «Шамбала Україна» отримує значну кількість звернень у соцмережах, на сайті, телефоном. Без цифрової системи (CRM): - частина заявок губиться;	Впровадження CRM дає можливість: - автоматизувати обробку заявок; - зберігати історію взаємодії; - створювати сегменти клієнтів; - працювати з повторними

	<ul style="list-style-type: none"> - менеджери не можуть контролювати етапи замовлення; - клієнту доводиться повторювати інформацію; - важко формувати базу для повторних продажів. 	<p>продажами;</p> <ul style="list-style-type: none"> - підвищити якість сервісу.
Зростання ролі візуального контенту та 3D-технологій	<p>У меблевій галузі клієнт «купує очима».</p> <p>AR/VR та 3D-моделювання значно підвищують ймовірність купівлі, оскільки знімають «страх невідповідності»</p>	<p>Цифрові інструменти дозволяють:</p> <ul style="list-style-type: none"> - показувати меблі у 3D-моделі; - демонструвати AR-версію меблів у приміщенні клієнта; - створювати інтерактивні конфігурації виробів; - формувати професійні відеоролики та презентації.
Збільшення вимог до швидкості обслуговування	<p>Сьогодні клієнт очікує відповіді протягом 5–10 хвилин. Без автоматизації та чат-ботів це зробити важко.</p>	<p>Цифровізація дозволяє:</p> <ul style="list-style-type: none"> - скоротити час відповіді; - швидко надати інформацію про послуги; - провести клієнта до оформлення замовлення; - зняти навантаження з менеджерів.
Необхідність формування сильного бренду	<p>У цифрову епоху бренд існує в соціальних мережах.</p> <p>Ефективність комунікаційних каналів - рівень охоплення аудиторії, частота звернень, залучення через рекламу чи соціальні мережі.</p>	<p>ТОВ «Шамбала Україна» потребує:</p> <ul style="list-style-type: none"> - єдиного візуального стилю; - SMM-стратегії; - системної роботи з контентом; - розвитку відео у Reels / TikTok; - формування спільноти навколо бренду.
Вихід за межі локального ринку	<p>Зараз підприємство обмежене містом Дніпро та областю.</p>	<p>Цифрова стратегія дозволить:</p> <ul style="list-style-type: none"> - масштабувати продажі на інші регіони; - створити онлайн-конфігуратор меблів; - організувати доставку та сервіс; - збільшити частку українського ринку.
Підвищення аналітичності управлінських рішень	<p>Недостатній рівень маркетингової аналітики.</p> <p>Відсутність системного збору та аналізу даних про споживачів, конкурентів і тенденції ринку</p>	<p>Цифрова стратегія передбачає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - впровадження ВІ систем; - створення дашбордів; - аналіз КРІ у режимі реального часу; - прогнозування продажів; - контроль виконання маркетингових завдань.
Умова довгострокової конкурентоспроможності	<p>Підприємства, які не цифровізуються, поступово втрачають частку ринку та клієнтів.</p>	<p>З огляду на тенденції ринку цифровізація стає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - гарантією стабільності бізнесу; - джерелом інновацій; - основою для масштабування; - платформою для антикризового управління.

На сьогодні 85% клієнтів меблевих студій спочатку переглядають готові роботи в соціальних мережах або на сайті.

Більшість підприємств-конкурентів вже активно використовують цифрові інструменти: SEO, таргетинг, Google Ads, відеоконтент, CRM, AR-візуалізації.

Сьогодні підприємство «Шамбала Україна» інвестує в рекламу, однак внаслідок цього маркетингові витрати стають «туманними» - підприємство не знає, який канал приносить найбільше прибутку. CRM підвищує конверсію на 20–30% лише за рахунок упорядкування комунікацій. Швидкість - це окремий фактор конкурентоспроможності.

Брендування підвищує впізнаваність та довіру, що особливо важливо для преміального сегменту меблів.

Отже, стає очевидним, що цифровізація відкриває нові ринкові можливості та сегменти, а цифрова стратегія - не одноразове рішення, а безперервна система розвитку підприємства. Підприємства, які здатні швидко реагувати на зміни, модернізувати канали збуту та інтегрувати цифрові технології, отримують конкурентні переваги та забезпечують стабільність своєї діяльності навіть в умовах нестабільності.

Необхідність впровадження маркетингової стратегії цифровізації для ТОВ «Шамбала Україна» зумовлена:

- трансформацією поведінки споживачів;
- високою конкуренцією;
- потребою у підвищенні ефективності маркетингу;
- необхідністю автоматизації та аналітики;
- важливістю зміцнення бренду;
- потребою у масштабуванні;
- вимогами ринку до швидкості та зручності обслуговування.

На наше глибоке переконання, цифрова трансформація в сучасних реаліях стала однією з ключових тенденцій виробничих підприємств, а розвиток цифрових технологій стає необхідною умовою їх

конкурентоспроможності. Узагальнення основних проблем та їх рішень, ми представили нижче.

Таблиця 3.4

Узагальнення проблем та рішень у маркетинговій діяльності та основі цифровізації ТОВ «Шамбала Україна»

Проблема	Наслідки	Запропоноване рішення
Відсутність CRM	Втрата лідів, хаос у комунікаціях	Впровадження CRM (Bitrix24 / Zoho / HubSpot)
Слабке SEO	Низький трафік сайту	Оптимізація сайту, створення контенту
Нерегулярний SMM	Низька впізнаваність бренду	Стратегія SMM + контент-план
Низький рівень аналітики	Немає розуміння ефективності реклами	Впровадження BI: Google Data Studio, Power BI
Довга обробка замовлень	Зниження конверсії	Автоматизація заявок, чат-боти
Відсутність 3D/AR	Клієнт не може візуалізувати меблі	Впровадження SketchUp, Planner5D, AR-модулі
Слабка реклама	Мала кількість звернень	Запуск Google Ads + таргетинг + ремаркетинг
Обмежені канали збуту	Втрата клієнтів поза регіоном	Розвиток e-commerce, онлайн-консультацій

Отже, цифрова стратегія забезпечить ТОВ Шамбала Україна»:

- стабільне зростання продажів;
- підвищення лояльності клієнтів;
- зменшення витрат на маркетинг;
- підвищення ефективності бізнес-процесів;
- стійку конкурентну позицію в галузі.

Запропонована стратегія цифрової трансформації маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна» передбачає комплексне оновлення маркетингової системи через впровадження CRM, цифрових каналів комунікацій, SEO/SMM-оптимізації, автоматизації процесів, розширення сервісів 3D/AR-візуалізації, а також розвитку аналітичних інструментів.

3.2. Формування інтегрованої цифрової маркетингової системи ТОВ «Шамбала Україна»

Формування інтегрованої цифрової маркетингової системи є ключовим етапом реалізації стратегії цифрової трансформації ТОВ «Шамбала Україна», оскільки саме вона забезпечує поєднання всіх маркетингових інструментів, каналів комунікації, аналітичних платформ та управлінських рішень у єдину функціональну екосистему. Така система дозволяє перейти від фрагментарного використання окремих цифрових інструментів до комплексної, керованої та результативної цифрової маркетингової діяльності.

Інтегрована цифрова маркетингова система підприємства повинна будуватися на принципах системності, клієнтоорієнтованості, омніканальності, автоматизації та аналітичності. Її основною метою є створення єдиного цифрового простору, у якому всі точки контакту з клієнтом синхронізовані, а управління маркетингом здійснюється на основі даних у режимі реального часу [4, с. 137].

Ключові структурні елементи інтегрованої цифрової маркетингової системи.

Першим базовим елементом системи є CRM-система, яка виступає центральним ядром усієї цифрової маркетингової інфраструктури. Впровадження CRM дозволяє ТОВ «Шамбала Україна» сформувати єдину базу клієнтів, фіксувати всі заявки з різних каналів (соціальні мережі, сайт, месенджери, showroom), зберігати історію взаємодії, сегментувати клієнтів за поведінковими та цінovими ознаками, а також управляти повторними продажами. За рахунок цього підвищується конверсія, скорочується втрата потенційних клієнтів та зростає рівень персоналізації пропозицій.

Другим важливим компонентом є цифрові канали маркетингових комунікацій, до яких належать офіційний сайт підприємства, SEO-просування, соціальні мережі (Instagram, Facebook, TikTok), контекстна

реклама Google Ads, чат-боти та email-розсилки. Їхня інтеграція в єдину систему дозволяє забезпечити безперервність взаємодії з клієнтом, незалежно від того, з якого каналу він розпочав контакт з підприємством. Для меблевого підприємства особливо важливою є роль візуального контенту, що реалізується через соціальні мережі, відеоплатформи та 3D-візуалізацію продукції.

Третім обов'язковим елементом інтегрованої системи є цифрова аналітика та Business Intelligence (BI). Впровадження аналітичних платформ дозволяє підприємству відстежувати ключові показники ефективності маркетингової діяльності (KPI), такі як конверсія заявок, вартість ліда, ROMI, середній чек, довічна цінність клієнта (LTV), ефективність рекламних кампаній. Аналітика забезпечує перехід до data-driven управління маркетингом, що значно підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Четвертим елементом цифрової маркетингової системи є омніканальні комунікації, які забезпечують єдиний клієнтський досвід незалежно від каналу взаємодії. В умовах діяльності ТОВ «Шамбала Україна» це означає синхронізацію Showroom, соціальних мереж, сайту, чат-ботів, телефонних консультацій та персональних зустрічей із клієнтами. Омніканальність дозволяє усунути дублювання інформації, підвищити швидкість обробки запитів, а також покращити якість сервісу.

Особливе місце в інтегрованій цифровій системі займає персоналізація та цифрові сервіси для клієнтів, які включають 3D-моделювання меблів, AR-візуалізацію у приміщенні клієнта, онлайн-проектування, індивідуальні рекомендації на основі поведінки клієнта. Це дозволяє знизити ризик помилкових рішень при купівлі та значно підвищити рівень задоволеності клієнтів [5, с. 21].

Нижче (рис. 3.1) представлено графічну модель майбутньої цифрової маркетингової системи, адаптовану до діяльності ТОВ «Шамбала Україна».

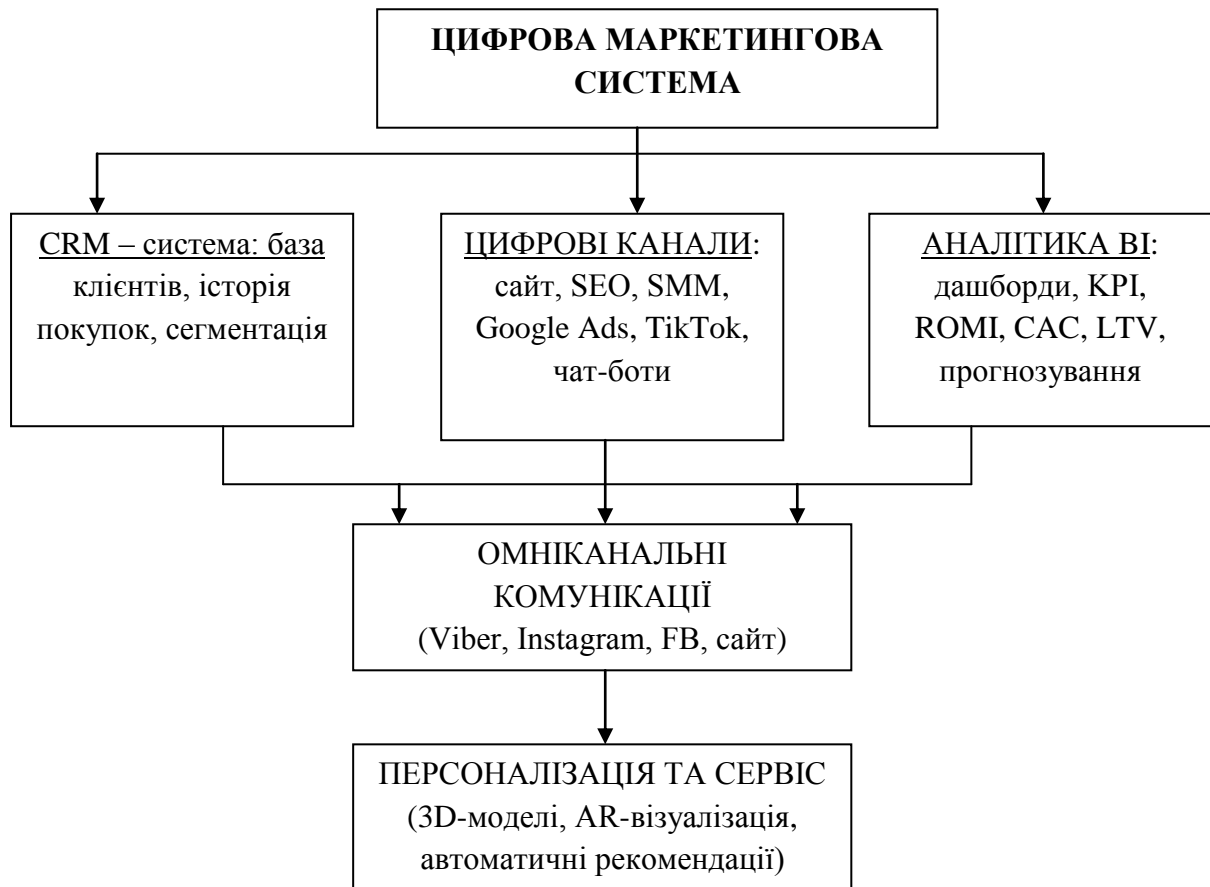


Рис. 3.1. Інтегрована цифрова маркетингова система ТОВ «Шамбала Україна»

В представленій маркетинговій системі вагома роль належить омніканальним комунікаціям. Омніканальні комунікації є невід’ємним елементом сучасної цифрової маркетингової системи та ключовим інструментом реалізації стратегії цифрової трансформації підприємства. Вони передбачають інтеграцію всіх каналів взаємодії з клієнтами в єдиний інформаційно-комунікаційний простір, що забезпечує безперервність, узгодженість та персоналізацію комунікацій незалежно від точки контакту зі споживачем [58, с. 122].

На відміну від мультиканального підходу, при якому кожен канал функціонує відокремлено, омніканальна модель ґрунтується на принципі єдиного клієнтського досвіду. Клієнт може розпочати взаємодію з підприємством через соціальні мережі, продовжити її на офіційному сайті, отримати консультацію через месенджер або чат-бота та завершити угоду в

showroom, при цьому всі дані про нього акумулюються в єдиній CRM-системі. Такий підхід усуває інформаційні розриви, підвищує якість сервісу та забезпечує послідовність комунікацій [12, с. 134].

Для ТОВ «Шамбала Україна», яке спеціалізується на виготовленні меблів за індивідуальними замовленнями, омніканальні комунікації мають особливе стратегічне значення. Процес ухвалення рішення про замовлення меблів є тривалим і багатоетапним, включає первинний контакт, консультації, візуалізацію, погодження проєкту, виготовлення та післяпродажний супровід. Саме омніканальна система дозволяє супроводжувати клієнта на кожному з цих етапів, формуючи позитивний клієнтський досвід та довіру до бренду.

Роль омніканальних комунікацій у маркетинговій системі підприємства [61, с. 127].

1. Забезпечення єдиного клієнтського досвіду.

Омніканальні комунікації формують для клієнта цілісне уявлення про бренд незалежно від каналу взаємодії. Узгоджені повідомлення, єдиний стиль спілкування, збереження історії звернень та швидкий доступ до інформації підвищують рівень задоволеності клієнтів і знижують імовірність втрати потенційних замовників.

2. Підвищення ефективності продажів.

Завдяки синхронізації каналів підприємство отримує можливість оперативно реагувати на запити клієнтів, скорочувати час прийняття рішень та підвищувати конверсію. Інтеграція онлайн-каналів із фізичним showroom дозволяє поєднати цифрову презентацію меблів із персональним сервісом, що є особливо важливим для продажу індивідуальних меблевих рішень.

3. Посилення персоналізації маркетингових комунікацій.

На основі даних CRM-системи підприємство отримує можливість сегментувати клієнтів за рівнем доходів, уподобаннями, історією замовлень і поведінковими характеристиками. Це дозволяє формувати персоналізовані пропозиції, індивідуальні рекомендації, спеціальні акції та програми

лояльності, що особливо актуально для меблевого бізнесу з кастомним виробництвом.

4. Підвищення ефективності рекламної діяльності.

Оmnіканальна модель створює умови для точного відстеження джерел лідів, ефективності кожного рекламного каналу та розрахунку показників ROMI, SAC і LTV. Це дозволяє оптимізувати рекламний бюджет, фокусувати інвестиції на найбільш рентабельних каналах та знижувати витрати на неефективні інструменти просування.

5. Формування довгострокових відносин із клієнтами.

Оmnіканальні комунікації орієнтовані не лише на первинний продаж, а й на побудову тривалих відносин зі споживачами. Після продажного обслуговування, сервісні нагадування, інформування про нові колекції та індивідуальні пропозиції стимулюють повторні замовлення та формують лояльність до бренду.

6. Забезпечення гнучкості та адаптивності маркетингової системи.

В умовах цифрової економіки поведінка споживачів швидко змінюється. Оmnіканальні комунікації дозволяють підприємству оперативно адаптувати маркетингові інструменти до нових умов ринку, впроваджувати нові цифрові сервіси, змінювати акценти в комунікаціях залежно від змін попиту.

7. Створення конкурентних переваг.

Наявність повноцінної оmnіканальної системи комунікацій дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів не лише за ціною чи асортиментом, а й за якістю сервісу, швидкістю реагування та рівнем клієнтоорієнтованості. Для ТОВ «Шамбала Україна» це є важливою умовою утримання позицій у сегменті індивідуальних меблів.

Графічну модель оmnіканальних комунікацій, яка поєднує різні цифрові інструменти, канали просування, аналітичні платформи, ми представили на рис. 3.2.

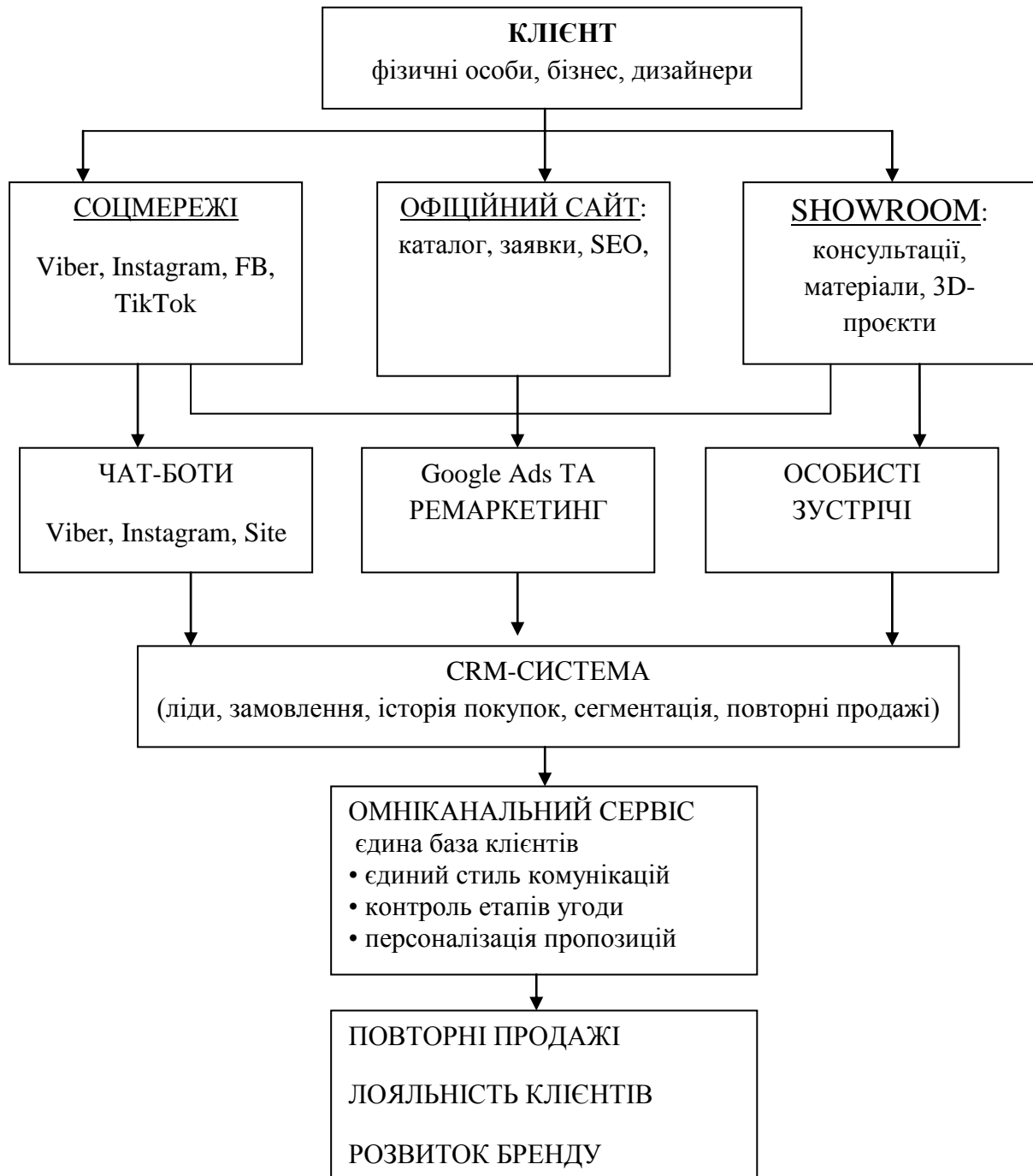


Рис. 3.2. Графічна модель омніканальних комунікацій
ТОВ «Шамбала Україна»

Модель демонструє, що всі точки контакту з клієнтом (соцмережі, сайт, реклама, showroom, месенджери, чат-боти) об'єднані в єдину CRM-систему, яка забезпечує: збереження історії взаємодії; контроль кожного етапу замовлення; персоналізацію комунікацій; формування повторних продажів;

управління лояльністю клієнтів.

Фактично CRM є ядром омніканальної системи, яке інтегрує всі онлайн та офлайн канали.

Запропонована омніканальна модель комунікацій для ТОВ «Шамбала Україна» є ключовим елементом цифрової трансформації маркетингової діяльності. Вона забезпечує:

- єдиний клієнтський простір;
- синхронізацію онлайн та офлайн каналів;
- автоматизацію взаємодії з клієнтами;
- зростання конверсії та продажів;
- формування стійкої конкурентної переваги.

Її впровадження дозволить підприємству перейти від фрагментарного маркетингу до єдиної цифрової екосистеми взаємодії з клієнтами.

Таким чином, омніканальні комунікації виступають інтегруючою ланкою всієї цифрової маркетингової системи підприємства, поєднуючи інструменти CRM, цифрові канали просування, аналітичні платформи та сервісні модулі в єдину керовану структуру. Вони забезпечують перехід від фрагментарної взаємодії з клієнтами до системної, прозорої та персоналізованої комунікаційної моделі.

Для ТОВ «Шамбала Україна» впровадження омніканальних комунікацій є не лише інструментом підвищення ефективності продажів, а й стратегічною основою формування сучасного клієнтоорієнтованого бізнесу, здатного до сталого розвитку в умовах цифрової трансформації.

Інтегрована цифрова маркетингова система є функціональним інструментом реалізації всієї стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства. Саме вона забезпечує практичне впровадження стратегічних цілей та є базою для реалізації Digital Roadmap.

Для ТОВ «Шамбала Україна» формування такої системи дозволяє перейти від традиційної моделі управління маркетингом до інноваційної цифрової екосистеми, у якій клієнт перебуває в центрі всіх бізнес-процесів, а

ефективність діяльності вимірюється за допомогою цифрових показників та аналітики.

Дорожня карта формує логічну послідовність впровадження цифрових рішень.

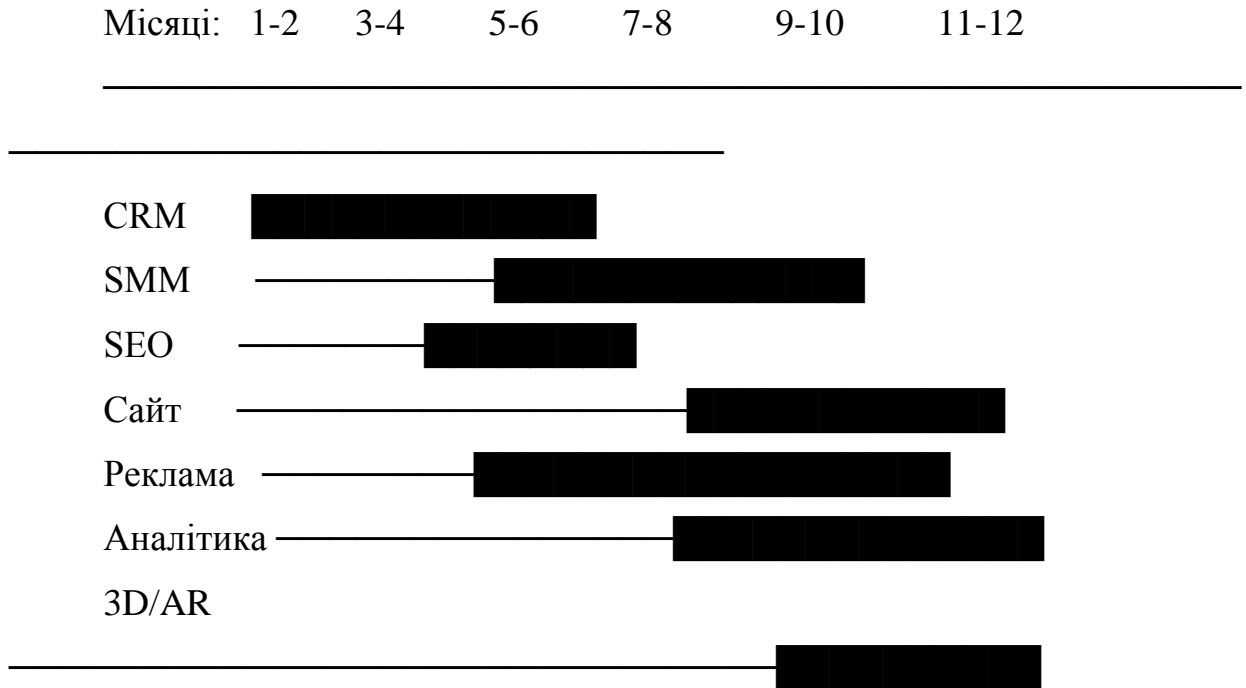


Рис. 3.3. Дорожня карта цифрової трансформації (12 місяців)

- перші 2 місяці: впровадження CRM;
- 3–6 місяці: SEO + SMM + редизайн сайту;
- 6–12 місяці: аналітика, 3D-візуалізація, реклама.

Впровадження інтегрованої цифрової маркетингової системи дозволить ТОВ «Шамбала Україна» досягти таких ефектів:

- економічного ефекту, що проявляється у зростанні обсягів реалізації продукції, підвищенні прибутковості, зниженні вартості залучення клієнта та оптимізації рекламних витрат;
- маркетингового ефекту, який виражається у зростанні конверсії, розширенні клієнтської бази, підвищенні впізнаваності бренду та формуванні лояльності споживачів;
- організаційного ефекту, що досягається за рахунок автоматизації

бізнес-процесів, прискорення обробки замовлень, зменшення навантаження на персонал;

– стратегічного ефекту, який полягає у посиленні конкурентних позицій підприємства, підвищенні його адаптивності до змін ринку та створенні платформи для подальшого масштабування бізнесу.

Оцінка ефективності цифрової стратегії та основні оціночні показники, ми представили в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінювання ефективності ТОВ «Шамбала Україна»

Показники	Рівень
Фінансові КРІ	- збільшення продажів на 20–30%; - зростання прибутку; - зниження САС на 15–25%.
Маркетингові КРІ	- збільшення конверсії сайту з 2% до 4%; - зростання підписників у соцмережах на 30%; - підвищення ROMI рекламних кампаній.
Операційні КРІ	- скорочення часу обробки заявки з 2 діб до 4 годин; - збільшення повторних замовлень на 15%.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що формування інтегрованої цифрової маркетингової системи є ключовою умовою реалізації стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна». Запропонований підхід, ґрунтується на інтеграції CRM-системи, цифрових каналів комунікацій, інструментів аналітики, омніканальних комунікацій та персоналізованих цифрових сервісів, забезпечує перехід до сучасної data-driven моделі управління маркетингом. Реалізація цієї системи дозволяє не лише підвищити ефективність збуту та комунікацій, а й сформувати стійку клієнтоорієнтовану цифрову екосистему підприємства. Очікувані економічні, маркетингові, організаційні та стратегічні ефекти підтверджують доцільність запропонованих заходів і створюють підґрунтя для довгострокового зростання конкурентоспроможності ТОВ «Шамбала Україна» в умовах цифрової економіки.

Висновки до третього розділу:

У розділі обґрунтовано та розроблено стратегію цифрової трансформації маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна» як ключовий інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки. Запропоновані напрями трансформації базуються на результатах комплексного аналізу організаційно-економічного стану підприємства, чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, а також особливостей його збутової та комунікаційної політики, що дає підстави сформулювати висновки.

1. Визначено, що стратегічними цілями цифрової трансформації маркетингу підприємства є підвищення ефективності маркетингових витрат, автоматизація взаємодії з клієнтами, розвиток омніканальних комунікацій, персоналізація пропозицій, розширення цифрової присутності на ринку та формування сильного бренду у цифровому середовищі. Реалізація цих цілей дозволяє підприємству перейти від фрагментарного використання окремих цифрових інструментів до цілісної системи управління маркетингом на основі даних.

2. У межах розділу сформовано інтегровану цифрову маркетингову систему підприємства, ядром якої виступає CRM-система як інструмент акумулювання клієнтської інформації, контролю етапів угод, сегментації споживачів і формування повторних продажів. Обґрунтовано необхідність інтеграції CRM із цифровими каналами комунікацій, інструментами аналітики та персоналізованими сервісами, зокрема 3D- та AR-візуалізацією меблевих виробів. Такий підхід забезпечує перехід до клієнтоорієнтованої цифрової бізнес-моделі, у якій споживач перебуває в центрі всіх маркетингових процесів.

3. Доведено, що ключову роль у цифровій трансформації відіграють омніканальні комунікації, які забезпечують єдиний клієнтський досвід, безперервність взаємодії у всіх точках контакту та узгодженість

маркетингових повідомлень. Їх упровадження створює умови для підвищення конверсії, скорочення часу обробки замовлень, формування лояльності клієнтів і зростання повторних продажів.

4. Розроблена дорожня карта цифрової трансформації (Digital Roadmap) визначає послідовність етапів упровадження цифрових рішень, їх часові горизонти та пріоритетність. Це забезпечує керованість процесу цифровізації, мінімізацію ризиків і поступове досягнення запланованих результатів.

5. Узагальнення проблем і рішень у маркетинговій діяльності ТОВ «Шамбала Україна» підтвердила, що більшість виявлених недоліків (відсутність CRM, слабе SEO, низький рівень аналітики, обмежене використання 3D-візуалізації, нерегулярний SMM) можуть бути усунуті шляхом впровадження комплексної цифрової маркетингової стратегії.

Отже, реалізація запропонованої стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності дозволить ТОВ «Шамбала Україна» досягти таких результатів: зростання обсягів реалізації продукції, підвищення ефективності рекламних витрат, посилення лояльності клієнтів, оптимізація бізнес-процесів та формування стійких конкурентних переваг на меблевому ринку. Це створює надійне підґрунтя для довгострокового розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У представленій кваліфікаційній роботі здійснено комплексне теоретичне та практичне дослідження процесу формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності виробничого підприємства на прикладі ТОВ «Шамбала Україна». Досягнута мета дослідження та виконані поставлені завдання дозволяють зробити такі узагальнюючі висновки.

1. Узагальнено теоретичні основи цифрового маркетингу, розкрито сутність, еволюцію, інструментарій та роль цифрових технологій у діяльності сучасних підприємств. Встановлено, що цифровий маркетинг набуває системного характеру, трансформуючи традиційні підходи до управління ринковою діяльністю. Обґрунтовано значущість методичних підходів до формування стратегії цифрової трансформації як необхідної умови довгострокового розвитку виробничих підприємств.

2. Проведено комплексну організаційно-економічну та маркетингову оцінку діяльності ТОВ «Шамбала Україна». Встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку основних показників діяльності, зростання обсягів реалізації та прибутку, достатній рівень ефективності використання трудових і виробничих ресурсів. Структура товарної продукції характеризується домінуванням індивідуальних меблевих виробів, що формує передумови для реалізації клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії.

3. Обсяг реалізованої продукції за 2022–2024 рр. зріс з 10863,7 тис. грн. до 13853,2 тис. грн., тобто на 27,5%, що свідчить про зростання масштабів діяльності та підвищення ринкового попиту на продукцію підприємства. Загальний прибуток за аналізований період збільшився з 2350,0 тис. грн. до 3280,0 тис. грн., або майже на 40%, що є свідченням підвищення ефективності господарської діяльності.

4. Аналіз основних виробничих фондів показав, що середньорічна вартість основних засобів зросла на 22,0%, а фондівіддача у 2024 році становила 3,6 грн. на 1 грн. основних засобів, що підтверджує достатній рівень ефективності використання виробничого потенціалу. Водночас фондоозброєність на одного працівника має тенденцію до незначного зниження, що свідчить про потребу в подальшій модернізації матеріально-технічної бази.

5. Дослідження трудових ресурсів засвідчило, що чисельність працівників збільшилася з 20 до 25 осіб (+25%), що відображає розширення виробничих можливостей. Продуктивність праці у 2024 році зросла до 554,0 тис. грн. на одного працівника, що загалом підтверджує позитивні тенденції у використанні трудового потенціалу.

6. Структура товарної продукції ТОВ «Шамбала Україна» характеризується домінуванням таких груп, як спальні, корпусні меблі, кухні та м'які меблі, що формує стабільну основу для розвитку підприємства у сегменті індивідуальних меблевих рішень. Диверсифікований асортимент дозволяє зменшувати ризики коливання попиту та забезпечує адаптацію до різних споживчих сегментів.

7. PEST-аналіз і аналіз конкурентного середовища засвідчили високий рівень ринкової конкуренції та необхідність активного застосування цифрових інструментів для збереження конкурентних позицій. Дослідження каналів збуту та комунікаційної політики показало, що підприємство має сформовану, але фрагментовану систему маркетингових комунікацій, яка потребує цифрової інтеграції та автоматизації.

8. Аналіз каналів збуту та комунікаційної політики показав, що підприємство активно використовує showroom, соціальні мережі, сайт, рекомендації клієнтів та цифрову рекламу. Найефективнішими каналами залучення клієнтів є Instagram, особисті консультації та «сарафанне радіо». Водночас виявлено недостатній рівень системності у використанні цифрових інструментів, відсутність CRM-системи та повноцінної аналітики.

9. Обґрунтовано та розроблено стратегію цифрової трансформації маркетингової діяльності ТОВ «Шамбала Україна». Визначено стратегічні цілі цифровізації, сформовано модель інтегрованої цифрової маркетингової системи, розроблено дорожню карту цифрової трансформації та механізм оцінювання її ефективності. Доведено, що ключову роль у цифровій трансформації відіграють омніканальні комунікації, які формують єдиний клієнтський досвід, підвищують рівень конверсії та забезпечують довгострокову лояльність споживачів. Узагальнення проблем і рішень підтвердила доцільність впровадження CRM-системи, розвитку SEO та SMM, автоматизації заявок, впровадження 3D- та AR-візуалізації меблів.

10. Доведено, що впровадження інтегрованої цифрової маркетингової системи дозволить підприємству:

- підвищити конверсію звернень у замовлення на 20–30%;
- знизити вартість залучення клієнта на 15–25%;
- збільшити обсяг реалізації продукції;
- підвищити лояльність клієнтів і частку повторних продажів;
- оптимізувати маркетингові витрати;
- сформувати стійку конкурентну позицію у меблевій галузі.

11. Загалом результати дослідження підтверджують, що впровадження стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності є об'єктивною необхідністю для ТОВ «Шамбала Україна» та здатне забезпечити зростання конкурентоспроможності, підвищення ефективності маркетингових витрат, оптимізацію бізнес-процесів і формування стійких ринкових позицій у довгостроковій перспективі.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що цифрова трансформація маркетингової діяльності є стратегічно необхідною умовою подальшого зростання ефективності виробничо-господарської діяльності ТОВ «Шамбала Україна», забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та адаптації до динамічних умов сучасного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева, Н. М. Цифровий маркетинг: теорія та практика : монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 312 с.
2. Багорка М.О., Юрченко Н.І, Байбуза В.О. Формування напрямів адаптації аграрних підприємств на основі досліджень маркетингового середовища. *Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка»*. 2025. Т. 30. Вип. 1 (103). С. 74-80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-103-12>
3. Багорка, М. В. Маркетингові стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. №3. С. 49–60.
4. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Розробка комплексної маркетингової стратегії залучення клієнтів через соціальні медіа для онлайн-шкіл підвищення кваліфікації психологів та психотерапевтів. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»* Випуск 1(115), 2025. С. 131-138. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-19>.
5. Багорка М.О., Юрченко Н.І. Особливості просування освітніх продуктів у сфері онлайн-освіти як засобу впливу на психологію споживачів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2025. Вип. 54. С. 18–25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-54-3>
6. Багорка, М., & Юрченко, Н. (2025). Маркетингові підходи психологічного впливу на споживачів. *Економіка та суспільство*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-101>
7. Багорка М.О., Абрамович І.А. Формування пропозицій та вимог впровадження маркетингових стратегій та бренд-менеджменту сучасної цифровізації для підприємств агробізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2025. № 84. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/84-2025>

8. Багорка М. О. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет*. 2023. № 1-2 (84-85). С. 91–102.

9. Багорка, М., Юрченко, Н., & Абрамович, І. (2024). Формування системи маркетингових досліджень та інформаційного забезпечення аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-11>

12. Байбуза В.О. Цифрова трансформація маркетингової діяльності підприємств. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі: матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, м. Дніпро, 02-03 жовтня 2025 р. Дніпро, ДДАЕУ, 2025. 261 с. (С. 134-135).

13. Балабанова Л.В., Холод В.В. & Балабанова, І.В. Корпоративний маркетинг: підручник. спосіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.

14. Вартанова О.В. Маркетинг Інтернет-технологій просування товарів і послуги. *Економіка Східної Європи, бізнес і менеджмент*. 2019. № 4. С. 23–27.

15. Верба, В. А., Кардаш, В. Я. Маркетингові комунікації в цифровому середовищі. Київ : КНЕУ, 2020. 287 с.

16. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ: Лібра, 2008. 276 с.

17. Гончарук Т. В. Зарубіжний досвід розвитку підприємницьких структур та можливість його використання в Україні. *Ефективна економіка*. 2017. № 9. Отримано з: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5772>.

18. Германюк Н. В. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні проблеми науки та практика*. 2020. № 3 (53). С. 65 -75.

19. Германюк Н. В. Сучасні принципи ефективного управління в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 20. С. 43–47.

20. Гнатишин, Л. Б. Цифровізація бізнес-процесів підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка та держава*. 2022. №5. С. 22–27.
21. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 227–234.
22. Гуца І. О. Особливості застосування цифрового маркетингу в агробізнесі України. *Path of Science*. 2024. Т. 10, № 2. С. 1–10.
23. Дмитренко О.М. Роль стратегічного планування в діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка АПК*. 2013. №1. С. 44–49.
24. Длігач, А. О. Цифрова стратегія бізнесу: моделі та інструменти. Київ: Стартап-Наука, 2021. 264 с.
25. Зозульов, О. В. Маркетинг у цифровій економіці: аналітика, стратегія, інструменти. Київ : КНЕУ, 2022. 398 с.
26. Краус К.М. Маркетинговий менеджмент малого торговельного бізнесу: поняття, організація, домінанти розвитку: моногр. Полтава: Дивосвіт, 2013. 163 с.
27. Котлер, Ф., Карташов, В. Маркетинг 5.0: технології для людства. Київ : Наш Формат, 2021. 312 с.
28. Кудирко, О. І. Інструменти цифрового маркетингу в системі управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №12. С. 64–68.
29. Липчук В.В. Дудяк Р.П., Бугіль С.Я. & Янишин Я.С. Маркетинг: підручник. Львів: Магнолія 2006, 2012. 456 с.
30. Литвин, Т. М. Трансформація маркетингових стратегій в умовах цифровізації. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. №1. С. 45–52.
31. Логоша Р.В. і Мазур К.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності економічного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Науковий спадщина*. 2020. № 49. Частина 6. С. 3-12.
32. Луцяк В.В., Красняк О.П., Кондратова М.В. Маркетингова діяльність в підприємства. ВНАУ. Вінниця: ТОВ «Робота», 2019. 354 с.

33. Мазур, В. Цифрова економіка: тренди, виклики та можливості для підприємств. Київ : Академія, 2020. 184 с.
34. Мельник В.І. Погріщук, Г.Б. та Погріщук О.Б. (2016). Інноваційні зміни в економіці в контексті еволюційних змін. *Науковий вісник Ужгородського університету*. № 2 (48). С. 200-208.
35. Наливайко, А. П., Хаб'юк, О. М. Цифрова трансформація підприємств: управлінський аспект. Київ : КНЕУ, 2021. 212 с.
36. Панкрухник Я. Концептуальні підходи до побудови маркетингових інформаційних систем промислових підприємств. *Маркетинг і ринкові відносини*. 2014. № 51. С. 113–120
37. Парсяк В.І. Маркетинг: від теорії до практики: навч. Київ: Наукова думка, 2007. 256 с.
38. Павленко, І. А. Маркетингова стратегія підприємства: сучасні підходи та цифрові технології. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 296 с.
39. Савіна С.С. Особливості маркетингу в малому бізнесі. *Приазовський економічний Бюлетень*. 2018. № 5 (10). С. 41-44.
40. Савіна С.С. Маркетингова аналітика в системі управління підприємством. *Вісник ім. Волинський інститут економіки та менеджменту*. 2018. Випуск 21. С.. 257–262
41. Ставська, Ю.В. Інструменти маркетингу та їх вплив на стабілізацію економіки стан підприємства. *Сучасна економіка*. 2019. № 13. С. 227-232.
42. Соковніна Д. М. Адаптивна маркетингова стратегія розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та держава*. 2020. № 10. – С. 115–119.
43. Соколенко, С. І. Цифровізація економіки: інноваційні рішення для бізнесу. Харків : ХНЕУ ім. Кузнеця, 2021. 264 с.
44. Тарасюк, Г. М. Цифрові бізнес-моделі та їх імплементація на українських підприємствах. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 103–109.
45. Фогат О.В., Лолак Д.В. Перспективність технологій пошукового просування. *Маркетинг в Україні*. 2007. № 2. С 60-64.

46. Хромова, О. В. Цифровий маркетинг: інструменти, аналітика, стратегія. Київ: Кондор, 2022. 220 с.
47. Чумаченко Н.Г. і Саломатіна Л.Н. Роль інновацій в економіці розвитку України. *Економіка промисловості*. 2003. № 1. С. 102-108.
48. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Горілей В.Й. Управління маркетингом підприємства система. *Агросвіт*. 2019. № 18. С. 63–67.
49. Bahorka Mariia, Baibuza Vitalii Marketing strategies and their implementation by agricultural enterprises. International Scientific Conference Economic Transformation in the Context of Global Challenges: Current Issues: Conference Proceedings (February 7-8, 2025. Klaipeda, Lithuania). Riga, Latvia : Baltija Publishing, 232 pages (pp. 164-166).
50. Brynjolfsson, E., McAfee, A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. Norton, 2016. 336 p.
51. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Pearson, 2022. 720 p.
52. Davenport, T. H., Westerman, G. Why So Many High-Profile Digital Transformations Fail. Harvard Business Review. 2023.
53. Chaudhuri, S., Nath, B (2014): Application of Cloud Computing in Agricultural Sectors for Economic Development. JOMASS 1(2), 79–93.
54. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Wiley, 2017. 208 p.
55. Lemon, K. N., Verhoef, P. C. Understanding Customer Experience in a Digital World. Journal of Marketing. 2016. Vol. 80. P. 69–96.
56. Rogers, D. L. The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. Columbia Business School Publishing, 2020. 304 p.
57. Ryan, D. Digital Marketing: Understanding Digital Strategy and Transformation. 4th ed. Kogan Page, 2021. 416 p.
58. Sivarajah, U., Irani, Z., Gupta, S. Role of Big Data and Analytics in Digital Transformation. Information Systems Frontiers. 2021. Vol. 23. P. 111–129.

59. Stone, M., Laughlin, P. *Digital Transformation in Marketing: A Roadmap*. Routledge, 2020. 278 p.
60. Strauss, J., Frost, R. *E-Marketing*. 8th ed. Pearson, 2022. 512 p.
61. Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press, 2014. 256 p.
62. Wymbs, C. *Digital Marketing Ecosystems*. *Research-Technology Management*. 2020. Vol. 63(3). P. 19–29.