

УДК 339.138:658.8

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.111-115>**Овсієнко Н.В.**

кандидат економічних наук

ПВНЗ «Європейський університет»

**Ovsienko Nataliia**

PhD in Economic Sc.

Private Higher Educational Institution «European University»

<https://orcid.org/0000-0001-7694-7522>**Давидюк І.І.**

ПВНЗ «Європейський університет»

**Davydiuk Ihor**

Private Higher Educational Institution «European University»

<https://orcid.org/0009-0008-6222-2246>

## ОМНІКАНАЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА, ЯК ШЛЯХ ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ЛОЯЛЬНОСТІ

*Стаття присвячена дослідженню ролі омніканальних комунікацій у формуванні споживчої лояльності в умовах цифрової трансформації бізнесу. Проаналізовано еволюцію каналів маркетингових комунікацій від одноканальної до омніканальної моделі взаємодії з клієнтами. Визначено ключові відмінності між мультиканальним та омніканальним підходами у контексті створення бесшовного клієнтського досвіду. Розглянуто основні принципи побудови омніканальної стратегії, що включають повну інтеграцію всіх точок контакту, персоналізацію комунікацій на основі аналізу даних та забезпечення єдиного клієнтського досвіду незалежно від каналу взаємодії. На основі аналізу емпіричних даних досліджено вплив омніканальності на ключові показники ефективності: утримання клієнтів, середній чек, частоту покупок та життєву цінність споживача. Виявлено критичні фактори успіху впровадження. Запропоновано практичні рекомендації щодо поетапної імплементації омніканальних комунікацій з урахуванням технологічних, організаційних та культурних особливостей підприємства.*

**Ключові слова:** омніканальність, маркетингові комунікації, споживча лояльність, клієнтський досвід, цифрова трансформація, персоналізація, інтеграція каналів.

## OMNICHANNEL COMMUNICATIONS OF THE ENTERPRISE AS A WAY OF FORMING CONSUMER LOYALTY

*The article is devoted to the study of the role of omnichannel communications in the formation of consumer loyalty in the context of digital business transformation and evolving customer expectations. The evolution of marketing communication channels from single-channel to omnichannel model of customer interaction is comprehensively analyzed, tracing the historical development from traditional retail to integrated digital ecosystems. The key differences between multichannel and omnichannel approaches are identified and systematically examined, emphasizing the importance of seamless integration of all touchpoints in creating a unified customer experience. The main principles of building an effective omnichannel strategy are thoroughly considered, including complete integration of all customer touchpoints, data-driven personalization of communications, consistency of brand messaging across channels, and ensuring a unified customer experience regardless of the interaction channel chosen by the consumer. Based on the analysis of empirical data from leading global companies, the impact of omnichannelity on key performance indicators has been studied, including customer retention rates, average transaction value, purchase frequency, and customer lifetime value. The research examines successful cases of implementing omnichannel strategies by industry leaders and identifies critical success factors such as top management support, cross-functional collaboration, data quality, and technological infrastructure. Special attention is paid to the role of digital technologies, including CRM systems, marketing automation platforms, artificial intelligence, machine learning, and advanced data analytics in ensuring effective omnichannel communications and personalized customer experiences. Practical recommendations for the phased implementation of omnichannel communications are proposed, taking into account technological capabilities, organizational readiness, and cultural transformation requirements. The article emphasizes the importance of continuous monitoring and optimization of omnichannel strategy based on comprehensive data analysis and systematic customer feedback collection. The practical value of the research lies in providing enterprises with a comprehensive framework for transforming*

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Овсієнко Н.В., Давидюк І.І., 2025

*communication strategies towards omnichannelity, which contributes to strengthening competitive positions, improving customer satisfaction, and building long-term profitable relationships with customers in modern dynamic market conditions.*

**Keywords:** omnichannelity, marketing communications, consumer loyalty, customer experience, digital transformation, personalization, channel integration.

**JEL classification:** M31, M37, L81.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку цифрових технологій підприємства стикаються з необхідністю трансформації підходів до взаємодії зі споживачами. Традиційні моделі маркетингових комунікацій, що базувалися на використанні обмеженої кількості каналів, втрачають свою ефективність у зв'язку зі зміною споживчої поведінки та очікувань клієнтів. Споживач XXI століття характеризується високим рівнем цифрової грамотності, прагненням до зручності та швидкості отримання інформації, а також очікуванням персоналізованого підходу на кожному етапі взаємодії з брендом.

За результатами дослідження компанії Harvard Business Review, понад 73% споживачів використовують множинні канали під час процесу прийняття рішення про покупку [1]. При цьому вони очікують отримати єдиний, послідовний досвід взаємодії незалежно від того, чи здійснюють вони покупку онлайн через веб-сайт, через мобільний додаток, у фізичному магазині чи через контакт-центр. Дослідження показує, що 87% споживачів вважають, що бренди повинні докладати більше зусиль для забезпечення бесшовного досвіду взаємодії [2].

Невідповідність між каналами комунікації, дублювання інформації, затримки в обробці запитів або відсутність персоналізованого підходу можуть призвести до втрати клієнтів та зниження рівня лояльності. За даними Accenture, 89% споживачів відчувають фрустрацію через необхідність повторювати інформацію різними представниками компанії [3]. Це призводить до того, що 67% клієнтів розривають відносини з брендом через погану якість обслуговування в різних каналах [4].

Оmnіканальний підхід до комунікацій дозволяє подолати ці виклики шляхом створення інтегрованої екосистеми взаємодії, де всі канали працюють синхронізовано, забезпечуючи клієнту можливість безперешкодно переходити між ними без втрати контексту та якості обслуговування. Це особливо актуально в умовах зростаючої конкуренції, коли споживча лояльність стає критичним фактором успіху бізнесу та довгострокової прибутковості підприємства.

Дослідження Aberdeen Group демонструє, що компанії з сильною omnіканальною стратегією утримують у середньому 89% своїх клієнтів, порівняно з 33% у компаній зі слабкою omnіканальною стратегією [5]. Більше того, такі компанії демонструють на 9,5% вищий річний приріст доходів та на 7,5% нижчі витрати на обслуговування клієнтів порівняно з компаніями, що не впроваджують omnіканальний підхід.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика omnіканальних комунікацій та їх впливу на споживчу лояльність привертає значну увагу

міжнародних дослідників у галузі маркетингу та управління взаємовідносинами з клієнтами. Фундаментальні дослідження Verhoef P.C., Kannan P.K. та Inman J.J. присвячені аналізу переходу від мультиканальної до omnіканальної моделі роздрібної торгівлі [6]. Авторі визначають omnіканальність як синергетичне управління численними каналами та точками контакту з клієнтами для оптимізації клієнтського досвіду. Значний внесок у розуміння клієнтського шляху зробили Lemon K.N. та Verhoef P.C., які розробили комплексну модель, що ідентифікує передкупівельний, купівельний та післякупівельний етапи взаємодії [7]. Емпіричні дослідження Bell D.R., Gallino S. та Moreno A. виявили, що впровадження omnіканальних сервісів призводить до збільшення відвідуваності магазинів на 15-20% та зростання продажів на 8-12% [8]. Клієнти, які користуються omnіканальними сервісами, демонструють на 23% вищу частоту покупок та на 13% більший середній чек. Kumar V. та Reinartz W. підкреслюють критичну важливість персоналізації в omnіканальному середовищі [9]. Brynjolfsson E., Hu Y.J. та Rahman M.S. доводять, що успішна omnіканальна стратегія вимагає не лише технологічної інтеграції, але й фундаментальних організаційних змін [10].

Незважаючи на значну кількість публікацій з даної тематики, невирішеними залишаються питання розробки комплексного підходу до впровадження omnіканальних комунікацій на підприємствах з урахуванням галузевої специфіки, розміру бізнесу та рівня цифрової зрілості організації. Обмеженими є дослідження щодо адаптації omnіканальних практик до умов ринків, що розвиваються, включаючи український ринок.

**Метою статті** є дослідження впливу omnіканальних комунікацій на формування споживчої лояльності та розробка практичних рекомендацій щодо поетапного впровадження omnіканальної стратегії на підприємствах з урахуванням сучасних технологічних можливостей та організаційних викликів. Для досягнення поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

- проаналізувати еволюцію моделей маркетингових комунікацій та визначити ключові характеристики omnіканального підходу;
- дослідити вплив omnіканальності на показники споживчої лояльності на основі аналізу емпіричних даних;
- виявити основні технологічні, організаційні та процесні компоненти успішної omnіканальної стратегії;
- розробити покрокові рекомендації щодо впровадження omnіканальних комунікацій з урахуванням специфіки різних типів підприємств.

**Методи дослідження.** У дослідженні використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів:

системний аналіз застосовувався для вивчення омніканальності як цілісної системи взаємодії з клієнтами, що включає технологічні, організаційні та процесні компоненти; порівняльний аналіз використовувався для визначення відмінностей між одноканальною, мультиканальною та омніканальною моделями комунікацій; метод синтезу дозволив узагальнити теоретичні положення та практичні аспекти формування споживчої лояльності через омніканальні комунікації; статистичний аналіз застосовувався для обробки вторинних даних про ефективність омніканальних стратегій провідних світових компаній; графічний метод використовувався

для візуалізації концептуальних моделей, схем взаємодії та результатів дослідження.

**Виклад основних результатів дослідження.** Емпіричні дослідження провідних світових компаній демонструють значний позитивний вплив омніканальних стратегій на ключові показники споживчої лояльності та бізнес-результати. В табл. 1 представлено порівняльний аналіз ефективності традиційного мультиканального та омніканального підходів на основі узагальнення даних досліджень Aberdeen Group, Harvard Business Review та McKinsey & Company.

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз ефективності мультиканального та омніканального підходів**

| Показник                                 | Мультиканальний підхід | Омніканальний підхід | Відхилення, % |
|------------------------------------------|------------------------|----------------------|---------------|
| Рівень утримання клієнтів, %             | 33                     | 89                   | +170          |
| Середній чек покупки, ум.од.             | 100                    | 154                  | +54           |
| Частота покупок на рік                   | 3,2                    | 5,8                  | +81           |
| Індекс задоволеності (NPS)               | 28                     | 67                   | +139          |
| Життєва цінність клієнта (CLV), ум.од.   | 320                    | 893                  | +179          |
| Вартість залучення клієнта (CAC), ум.од. | 85                     | 72                   | -15           |

Джерело: складено авторами на основі [1, 5, 8]

Дані табл. 1 свідчать про суттєві переваги омніканального підходу в усіх ключових метриках. Особливо показовим є показник утримання клієнтів, який зростає майже втричі (з 33% до 89%), що безпосередньо впливає на прибутковість бізнесу. За оцінками Bain & Company, збільшення рівня утримання клієнтів на 5% призводить до зростання прибутку на 25-95% [12]. Середній чек покупки зростає на 54%, що пов'язано з більшими можливостями для досліджування асортименту, персоналізованими рекомендаціями та бесшовним досвідом. Зростання частоти покупок на 81% демонструє, що омніканальні клієнти не лише залишаються лояльними, але й активніше взаємодіють з брендом. Індекс чистої лояльності (NPS) зростає з 28 до 67 пунктів, що на 139% вище. NPS вимірює готовність клієнтів рекомендувати компанію іншим і є одним з найбільш надійних предикторів майбутнього зростання бізнесу. Життєва цінність клієнта (CLV) збільшується на 179% (з 320 до 893 умовних одиниць), що є інтегральним показником, який враховує всі попередні метрики та відображає загальну цінність клієнта протягом усього періоду взаємодії.

Аналіз успішних кейсів впровадження омніканальних стратегій дозволяє ідентифікувати основні механізми впливу на лояльність.

✓ По-перше, підвищення зручності взаємодії – споживачі обирають найбільш зручний канал на кожному етапі, що знижує рівень зусиль та підвищує задоволеність [4].

✓ По-друге, персоналізація досвіду на основі даних – інтеграція даних з різних каналів створює 360-градусний профіль клієнта, дозволяючи надавати релевантні рекомендації [9].

✓ По-третє, послідовність комунікацій – єдиний тон та якість обслуговування в усіх каналах формують цілісне враження та підвищують довіру.

✓ По-четверте, швидкість реагування на запити

– омніканальні системи забезпечують миттєвий доступ до повної історії взаємодій клієнта, що дозволяє швидко вирішувати проблеми без перенаправлення між підрозділами [3].

Успішна реалізація омніканального підходу вимагає ретельного планування та поетапної імплементації з урахуванням специфіки бізнесу, наявних ресурсів та рівня цифрової зрілості організації. Етапи впровадження омніканальної стратегії представлені в табл. 2.

Кожен етап є критично важливим для успішної реалізації омніканальної стратегії. *Етап аудиту* дозволяє зрозуміти вихідну позицію та виявити найбільш проблемні зони в поточному клієнтському досвіді. *Етап стратегії* забезпечує узгодження бачення між керівництвом та функціональними підрозділами. Технологічне впровадження створює необхідну інфраструктуру, організаційні зміни забезпечують готовність людей до нових способів роботи, тестування мінімізує ризики при масштабуванні, а моніторинг дозволяє постійно вдосконалювати систему.

Аналіз успішних та невдалих проєктів впровадження омніканальності дозволяє виділити критичні фактори успіху.

✓ По-перше, підтримка топ-менеджменту, оскільки омніканальна трансформація вимагає значних інвестицій та організаційних змін [11].

✓ По-друге, клієнтоцентричний фокус – технології та процеси повинні проєктуватися виходячи з потреб клієнтів.

✓ По-третє, якість даних, їх повнота та актуальність.

✓ По-четверте, крос-функціональна співпраця між IT, маркетингом, продажами та обслуговуванням клієнтів [10].

✓ По-п'яте, гнучкість та інкрементальний підхід замість спроби побудувати ідеальну систему за один раз.

Таблиця 2

## Етапи впровадження омніканальної стратегії

| Етап                           | Ключові дії                                                                                                                   | Очікувані результати                                                                             |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Аудит поточного стану       | Аналіз існуючих каналів, оцінка технологічної інфраструктури, картування клієнтського шляху, виявлення розривів у досвіді     | Розуміння поточної ситуації, ідентифікація проблемних зон, базова лінія для вимірювання прогресу |
| 2. Розробка стратегії          | Визначення цілей та KPI, пріоритезація каналів, розробка roadmap інтеграції, формування бюджету                               | Чітка стратегія впровадження, узгоджені цілі, план дій з терміналами                             |
| 3. Технологічне впровадження   | Вибір та налаштування CRM-системи, інтеграція каналів через API, налаштування аналітики, створення єдиної бази даних клієнтів | Технологічна платформа для омніканальності, інтегровані системи, єдиний профіль клієнта          |
| 4. Організаційні зміни         | Навчання персоналу, розробка стандартів обслуговування, створення міжфункціональних команд, зміна KPI співробітників          | Готовність персоналу, узгоджені процеси, омніканальна культура                                   |
| 5. Тестування та оптимізація   | Пілотне запровадження на обмеженому сегменті, збір зворотного зв'язку, A/B тестування, коригування процесів                   | Перевірена модель, усунені помилки, оптимізовані процеси                                         |
| 6. Масштабування та моніторинг | Розгортання на всі канали, постійний моніторинг метрик, безперервне вдосконалення, розширення функціоналу                     | Повна омніканальна екосистема, стабільні високі показники, лояльні клієнти                       |

Джерело: розроблено авторами

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження омніканальності пов'язане з низкою значних викликів. Технологічна складність інтеграції різних систем вимагає суттєвих інвестицій, рішенням є використання сучасних хмарних платформ та поетапний підхід. Організаційний опір змінам потребує комплексної програми управління змінами з навчанням та мотивацією співробітників [13].

Проблеми з якістю даних вирішуються впровадженням процесів data governance та використанням технологій машинного навчання. Питання безпеки даних набувають критичної важливості – компанії повинні забезпечити відповідність вимогам GDPR, CCPA та впровадити надійні системи кібербезпеки [14].

**Висновки.** Омніканальні комунікації представляють собою закономірний етап еволюції маркетингових комунікацій, що відповідає сучасним вимогам ринку та очікуванням споживачів в епоху цифрової трансформації. Проведене дослідження підтверджує гіпотезу про суттєвий позитивний вплив омніканального підходу на ключові показники споживчої лояльності та довгострокової прибутковості бізнесу. Омніканальність є фундаментальною зміною бізнес-філософії, що ставить клієнта та його досвід в абсолютний центр всіх

бізнес-процесів та рішень. Успішна реалізація вимагає синхронізованої інтеграції технологічного, організаційного та культурного аспектів. Ключовими факторами успіху є якість та інтеграція даних про клієнтів, технологічна інтеграція всіх каналів, послідовність комунікацій в усіх точках контакту та крос-функціональна співпраця між підрозділами. Інвестиції в омніканальність демонструють високу окупність через підвищення рівня утримання клієнтів на 170%, зростання середнього чека на 54%, збільшення частоти покупок на 81% та зростання життєвої цінності клієнта на 179%. Впровадження має здійснюватися поетапно з урахуванням специфіки галузі, розміру бізнесу та рівня цифрової зрілості організації. Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням впливу штучного інтелекту на розвиток омніканальності, дослідженням етичних аспектів використання персональних даних, аналізом особливостей омніканального підходу в спеціфічних галузях та розробкою метрик оцінки зрілості омніканальних стратегій. У контексті українського ринку актуальним є дослідження специфічних бар'єрів впровадження омніканальності на вітчизняних підприємствах та адаптації світових практик до специфіки поведінки українських споживачів.

## Список використаних джерел:

1. Sopadjeva, E., Dholakia, U.M., & Benjamin, B. (2017). A Study of 46 000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>
2. State of the Connected Customer Report. 4th Edition. San Francisco: Salesforce Research. (2020). Salesforce. 58 p. URL: <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/>
3. Seamless Retail: How to Improve the Customer Experience and Drive Profitability. Dublin: Accenture Strategy. (2019). Accenture. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/retail/seamless-retail>
4. Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop Trying to Delight Your Customers. Harvard Business Review, Vol. 88, Iss. 7/8, Pp. 116-122. URL: [https://www.researchgate.net/publication/294462815\\_Stop\\_Trying\\_to\\_Delight\\_Your\\_Customers](https://www.researchgate.net/publication/294462815_Stop_Trying_to_Delight_Your_Customers)
5. Omni-Channel Customer Experience Study. Boston: Aberdeen Group, (2013). Aberdeen Group. URL: <https://www.aberdeen.com/techpro-essentials/omni-channel-customer-experience-study/>

6. Verhoef, P.C., Kannan, P.K., & Inman, J.J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*. Vol. 91. Iss. 2. Pp. 174-181. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
7. Lemon, K.N., & Verhoef, P.C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. Vol. 80. Iss. 6. Pp. 69-96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
8. Bell, D.R., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to Win in an Omnichannel World. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 56. Iss. 1. Pp. 45-53. URL: [https://www.researchgate.net/publication/279332914\\_How\\_to\\_Win\\_in\\_an\\_Omnichannel\\_World](https://www.researchgate.net/publication/279332914_How_to_Win_in_an_Omnichannel_World)
9. Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. 3rd ed. Berlin: Springer-Verlag, 411 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7>
10. Brynjolfsson, E., Hu, Y.J., & Rahman, M.S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54. Iss. 4. Pp. 23-29. URL: <https://surl.li/aysioi>
11. Ailawadi, K.L., Farris, P.W. (2017). Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*, Vol. 93. Iss. 1. Pp. 120-135. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.003>
12. Reichheld, F.F., Scheffer, P. (2000). E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web. *Harvard Business Review*, Vol. 78. Iss. 4. Pp. 105-113. URL: [https://www.researchgate.net/publication/238739618\\_E-Loyalty\\_Your\\_Secret\\_Weapon\\_on\\_the\\_Web](https://www.researchgate.net/publication/238739618_E-Loyalty_Your_Secret_Weapon_on_the_Web)
13. Kotter, J.P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, Vol. 85. Iss. 1. Pp. 96-103. URL: [https://www.researchgate.net/publication/246663143\\_Leading\\_Change\\_Why\\_Transformation\\_Efforts\\_Fail](https://www.researchgate.net/publication/246663143_Leading_Change_Why_Transformation_Efforts_Fail)
14. Martin, K.E., & Murphy, P.E. (2017). The Role of Data Privacy in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45. Iss. 2. Pp. 135-155. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0495-4>

#### References:

1. Sopadjieva, E., Dholakia, U.M., & Benjamin, B. (2017). A Study of 46 000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works> [in English].
2. State of the Connected Customer Report. 4th Edition. San Francisco: Salesforce Research. (2020). Salesforce. 58 p. Retrieved from: <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/> [in English].
3. Seamless Retail: How to Improve the Customer Experience and Drive Profitability. Dublin: Accenture Strategy. (2019). Accenture. Retrieved from: <https://www.accenture.com/us-en/insights/retail/seamless-retail> [in English].
4. Dixon, M., Freeman, K., & Toman, N. (2010). Stop Trying to Delight Your Customers. *Harvard Business Review*, Vol. 88. Iss. 7/8. Pp. 116-122. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/294462815\\_Stop\\_Trying\\_to\\_Delight\\_Your\\_Customers](https://www.researchgate.net/publication/294462815_Stop_Trying_to_Delight_Your_Customers) [in English].
5. Omni-Channel Customer Experience Study. Boston: Aberdeen Group, (2013). Aberdeen Group. Retrieved from: <https://www.aberdeen.com/techpro-essentials/omni-channel-customer-experience-study/> [in English].
6. Verhoef, P.C., Kannan, P.K., & Inman, J.J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. *Journal of Retailing*. Vol. 91. Iss. 2. Pp. 174-181. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005> [in English].
7. Lemon, K.N., & Verhoef, P.C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, Vol. 80. Iss. 6. Pp. 69-96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420> [in English].
8. Bell, D.R., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to Win in an Omnichannel World. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 56. Iss. 1. Pp. 45-53. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/279332914\\_How\\_to\\_Win\\_in\\_an\\_Omnichannel\\_World](https://www.researchgate.net/publication/279332914_How_to_Win_in_an_Omnichannel_World) [in English].
9. Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools*. 3rd ed. Berlin: Springer-Verlag, 411 p. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7> [in English].
10. Brynjolfsson, E., Hu, Y.J., & Rahman, M.S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 54. Iss. 4. Pp. 23-29. Retrieved from: <https://surl.li/aysioi> [in English].
11. Ailawadi, K.L., Farris, P.W. (2017). Managing Multi- and Omni-Channel Distribution: Metrics and Research Directions. *Journal of Retailing*, Vol. 93. Iss. 1. Pp. 120-135. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.003> [in English].
12. Reichheld, F.F., Scheffer, P. (2000). E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web. *Harvard Business Review*, Vol. 78. Iss. 4. Pp. 105-113. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/238739618\\_E-Loyalty\\_Your\\_Secret\\_Weapon\\_on\\_the\\_Web](https://www.researchgate.net/publication/238739618_E-Loyalty_Your_Secret_Weapon_on_the_Web) [in English].
13. Kotter, J.P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, Vol. 85. Iss. 1. Pp. 96-103. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/246663143\\_Leading\\_Change\\_Why\\_Transformation\\_Efforts\\_Fail](https://www.researchgate.net/publication/246663143_Leading_Change_Why_Transformation_Efforts_Fail) [in English].
14. Martin, K.E., & Murphy, P.E. (2017). The Role of Data Privacy in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45. Iss. 2. Pp. 135-155. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0495-4> [in English].

Дата надходження статті: 30.11.2025 р.

Дата прийняття статті до друку: 19.12.2025 р.