

## РОЗДІЛ 7. МАРКЕТИНГ

### МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОМНІКАНАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

### METHODOLOGICAL SUPPORT FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF OMNICHANNEL MARKETING AT RETAILERS

*У статті розглянуто методичне забезпечення оцінки ефективності омніканального маркетингу для підприємств роздрібною торгівлі. Авторами визначено основні труднощі в оцінці ефективності таких кампаній, зокрема ускладнену інтеграцію даних з різних каналів через недостатню синхронізацію аналітичних інструментів. Досліджено моделі атрибуції, які допомагають встановити внесок кожного каналу в конверсії, включаючи моделі першого, останнього торкання та алгоритмічні моделі. Обґрунтовано використання новітніх технологій аналітики, штучного інтелекту та когортного аналізу для підвищення точності оцінки. Запропоновано комплексний підхід до методичного забезпечення, що дозволяє компаніям ефективніше розподіляти маркетингові ресурси, коригувати стратегії на основі отриманих даних та підвищувати конкурентоспроможність, враховуючи взаємний вплив різних каналів і нові підходи до моделювання клієнтського шляху.*

**Ключові слова:** ефективність, ефективність омніканального маркетингу, ефективність маркетингової діяльності, маркетинг, маркетингові комунікації, показники ефективності, підприємства роздрібною торгівлі.

*The article explores methodological support for evaluating the effectiveness of omnichannel marketing within the retail sector. The authors identify primary challenges in assessing omnichannel marketing efficiency, notably the complexity of integrating data from diverse channels due to insufficient synchronization across analytical tools. As omnichannel marketing encompasses numerous platforms – including social media, email, websites, and physical stores – tracking customer interactions across these touchpoints presents significant difficulties. Establishing which specific channel or contact point most influences a customer's decision is complex and can yield inconsistent results, especially when employing various attribution models such as first-touch, last-touch, or distributed attribution. The study delves into the role of attribution models in pinpointing each channel's contribution to conversions. Different models, from simple first-touch and last-touch to more advanced algorithmic attribution, are examined for their ability to clarify each channel's impact on customer behavior. These insights underscore the need for companies to refine their analytical methods by incorporating the latest analytics technologies, artificial intelligence (AI), and cohort analysis. AI and predictive analytics emerge as promising tools that enhance accuracy in evaluation by identifying patterns and forecasting customer behavior, thus aiding in the personalization of marketing actions and the prediction of outcomes. Additionally, the paper proposes a comprehensive approach to methodological support that allows retail companies to allocate marketing resources more effectively, adjusting strategies based on collected data. By understanding the synergy between channels and new approaches to customer journey modeling, companies can optimize campaigns, monitor real-time performance metrics, and make data-driven decisions to strengthen their competitive position. The findings contribute valuable practical tools for improving marketing strategy efficiency, enhancing customer engagement, and building loyalty, thereby aligning omnichannel strategies with overarching business objectives.*

**Keywords:** efficiency, omnichannel marketing effectiveness, marketing activity effectiveness, marketing, marketing communications, performance, indicators, retail enterprises.

УДК 339.3:658.8

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct81-34>

**Гриневиц Л.В.**

д.е.н., професор,  
завідувач кафедри маркетингу,  
Харківський національний  
економічний університет  
імені Семена Кузнеця

**Смотрова Д.В.**

аспірант кафедри маркетингу,  
Харківський національний  
економічний університет  
імені Семена Кузнеця

**Grynevych Liudmyla**

Simon Kuznets  
Kharkiv National University of Economics  
**Smotrova Daria**  
Simon Kuznets  
Kharkiv National University of Economics

**Постановка проблеми.** Проблема оцінки ефективності омніканального маркетингу є складноструктурованою через низку факторів, які впливають на об'єкт дослідження – омніканальний маркетинг.

Для ефективного омніканального маркетингу необхідно відстежувати дані з кожного каналу, але інтеграція цих даних може бути проблемною. Часто інструменти аналітики не синхронізуються між собою, що ускладнює об'єднання інформації про поведінку користувачів. Це пов'язано з тим, що він включає різні канали – соціальні мережі, електронну пошту, вебсайти, фізичні магазини

тощо. Їх важко відслідковувати, на предмет того, як саме ці канали взаємодіють між собою і який канал зробив вирішальний внесок у здійснення конверсії. Визначення того, який саме канал або точка контакту вплинула на рішення споживача, через використання різних моделей атрибуції (наприклад, останнє торкання, перше торкання, розподілена атрибуція) може давати суперечливі результати і спотворювати розуміння впливу кожного каналу.

В омніканальному маркетингу успіх не обмежується лише продажами. Важливими індикаторами також є залученість, впізнаваність бренду, досвід

клієнта та інші показники. Це ускладнює узгодження єдиних KPI для всіх каналів. Якщо маркетинг охоплює фізичні точки продажу, важко простежити, як онлайн-взаємодії впливають на поведінку в офлайн. Наприклад, клієнт може дізнатися про продукт через соціальні мережі, але купити його в магазині, і простежити цей шлях важко. Канали маркетингу постійно змінюються, з'являються нові платформи, що може вимагати нових підходів до оцінки їхньої ефективності та адаптації методів збору даних.

Таким чином вирішення цих проблем, а саме розробка методичного забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу потребує використання сучасних технологій аналітики, інтеграцій між платформами, і вдосконалення моделей атрибуції, щоб отримати більш точне уявлення про ефективність омніканального маркетингу та є актуальним.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Узагальнення наукових публікацій за темою дослідження було виокремлено науковців, які внесли найвагомий вклад. Так, серед іноземних вчених можна Дж. Бернет [1, с. 18], Д. Джоббер [2, с. 33], Д. Аакер [3, с. 10], Г. Армстронг [4, с. 254], Ф. Котлер, серед вітчизняних вчених С. Сіняєва [5, с. 300], Т. Примак [6, с. 115], Т. Лук'янець [7, с. 160], Є. Ромат [8, с. 26], Т. Дайнекін [9, с. 84], Л. Капінус, І. Литовченко, М. Лебеденко, В. Пилипчук, О. Сологубта інші. В їх роботах наводяться алгоритми, методи та методики оцінки ефективності маркетингових комунікацій, але залишається не дослідженим питання оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розробка методичного забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Оцінки ефективності омніканального маркетингу зумовлена потребою компаній у комплексному розумінні впливу різних каналів на поведінку споживачів та результативність маркетингових стратегій. Споживачі сьогодні використовують різні канали та платформи для взаємодії з брендами: інтернет-магазини, фізичні точки продажу, соціальні мережі, мобільні додатки тощо. Необхідно зрозуміти, як ці багатоканальні підходи впливають на рішення споживачів та як кожен канал сприяє формуванню позитивного досвіду і лояльності. На основі результатів дослідження моделей атрибуції виокремлюють ті з них, які є найбільш ефективними для розподілу внесків різних каналів у досягнення конверсії. Це важливо, оскільки точна атрибуція допомагає маркетологам краще розподіляти бюджети та оптимізувати кампанії. В свою чергу це надає інструменти для точного вимірювання ефективності, що є одним із ключових завдань сучасного маркетингу.

Різні джерела даних (онлайн та офлайн) роблять оцінку омніканального маркетингу складноструктурованою задачею. Наукові дослідження в галузі аналітики та Big Data допомагають розробляти методи інтеграції даних з різних каналів, щоб забезпечити повну картину клієнтських шляхів і ефективності маркетингу. Досліджуючи, як різні канали впливають один на одного, зокрема через поняття «ефекту мультиканальності», який відображає взаємний вплив каналів на сприйняття та рішення споживачів, наприклад, вплив реклами у соцмережах на пошукові запити чи вплив фізичних магазинів на онлайн-продажі, можна розробити адекватне до ситуації методичне забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу. Також слід врахувати, що розробка омніканальних стратегій потребують нових показників ефективності, які враховують складні клієнтські шляхи та синергію каналів. Для цього необхідно створити нові метрики, які дозволяють більш точно вимірювати ефективність омніканальних кампаній і визначати, як саме вони сприяють досягненню бізнес-цілей.

Використання AI та машинного навчання для аналізу омніканальних маркетингових даних є перспективним напрямком досліджень, який відкриває можливості для створення адаптивних моделей прогнозування поведінки клієнтів та персоналізації маркетингових дій, що є надзвичайно актуальним для науки і бізнесу.

Таким чином, дослідження в галузі оцінки ефективності омніканального маркетингу допомагають отримувати практичні інструменти для оптимізації маркетингових стратегій та кращого розуміння споживачів, а їх структуризація у вигляді методичного забезпечення чіткість та інформативність для реалізації.

Методичне забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу включає системний підхід до вимірювання, аналізу та інтерпретації результатів маркетингових заходів. Це забезпечує точність, надійність та релевантність отриманих даних, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення. Основні елементи методичного забезпечення включають визначення ключових показників ефективності (KPI), методи збору та аналізу даних, використання аналітичних інструментів та систематичний підхід до оцінки.

Підприємства сфери роздрібної торгівлі орієнтуються здебільшого на те, щоб задовольнити потреби своїх споживачів, але разом з тим звісно кожне підприємство зацікавлене в отриманні прибутку і покращенні свого фінансового стану, розвитку підприємства тощо. Для того щоб забезпечувати розвиток і отримання прибутку, кожне підприємство розробляє свою стратегію, моніторить певні показники, що вказують на ефективну чи ні роботу підприємства [10].

Визначення показників ефективності маркетингу в роздрібній торгівлі є важливою складовою стратегії управління роздрібним підприємством. Показники ефективності маркетингу – це конкретні числові та кількісні показники, що дозволяють оцінювати ефективність маркетингових стратегій та заходів, використаних підприємством для залучення та утримання клієнтів, збільшення обсягів продажів та доходів, покращення взаємодії зі споживачами та збільшення конкурентоспроможності. Також більшості міжнародних видань [11, с. 214; 12] здійснюються маркетингові витрати розглядається як інвестиція в ефективність підприємства.

Основними категоріями показників ефективності маркетингу в роздрібній торгівлі наведено в табл. 1.

Для кожного роздрібногo підприємства важливо обрати та виміряти ті показники ефективності маркетингу, які найбільше відповідають його бізнес-моделі та цілям. Відстеження та аналіз цих показників дозволяє їм ефективно оцінювати результати маркетингових заходів та вносити корективи у стратегію для досягнення кращих результатів [13, с. 174].

Вимірювання ефективності маркетингу для підприємств роздрібногo торгівлі має вирішальне значення для успішного функціонування та розвитку бізнесу. Оцінка результативності маркетингових стратегій і заходів дозволяє компаніям ефективно витрачати ресурси, управляти бюджетами та вдосконалювати свої підходи до привертання та утримання клієнтів. Вимірювання ефективності маркетингу для роздрібногo підприємств має велике значення.

Оцінка ефективності маркетингових заходів дозволяє підприємствам відстежувати та аналізувати дії конкурентів, а також визначати їхні сильні та слабкі сторони. Це допомагає розробляти стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та здобуття переваги на ринку.

Вдосконалюються комунікації зі споживачами, вимірювання ефективності маркетингу дозволяє підприємствам роздрібногo торгівлі зрозуміти, як споживачі реагують на їхні маркетингові повідомлення та пропозиції. Це дозволяє підприємствам адаптувати свої комунікаційні стратегії та покращувати взаємодію зі своєю цільовою аудиторією. Таким чином, оцінка ефективності маркетингу є ключовим елементом управління роздрібногo підприємствами, яке допомагає підвищувати їхню конкурентоспроможність, ефективно використовувати ресурси та досягати успіху на ринку.

Алгоритм побудови методичного забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу включає наступні етапи, які наведено на рис. 1.

Нижче детально описано етапи запропонованого алгоритму.

Етап 1. Визначення цілей та ключових показників ефективності (KPI). Передбачає постановку цілей, тобто визначення основної цілі омніканальної стратегії, наприклад, збільшення конверсій, підвищення обізнаності про бренд, покращення утримання клієнтів тощо та вибір KPI. Залежно від цілей обираються релевантні показники, такі як CPA (вартість за дію), CLV (довічна цінність клієнта), CTR (показник кліків), середній чек, показники лояльності (NPS), CSAT (рівень задоволеності) тощо.

Етап 2. Ідентифікація та мапування клієнтського шляху. Проводиться аналіз точок контакту, а саме ідентифікація всіх каналів взаємодії, через які проходить клієнт (соціальні мережі, email-розсилки, сайт, фізичний магазин тощо). Потім створюються карти клієнтського шляху тобто візуалізується, як споживачі взаємодіють з брендом на різних етапах, від першого контакту до здійснення покупки і післяпродажного обслуговування. Це допомагає зрозуміти, які канали є найважливішими на кожному етапі шляху.

Таблиця 1

**Показники ефективності маркетингу в роздрібній торгівлі**

Показник	Зміст показника
Оборот та прибуток	відображають загальну фінансову ефективність маркетингових заходів. Оборот вказує на обсяг продажів товарів або послуг, а прибуток відображає чистий дохід, що залишається після вирахування всіх витрат
Кількість клієнтів та їхній рівень задоволеності	вимірюють розмір та якість клієнтської бази. Зростання кількості клієнтів та високий рівень їхньої задоволеності свідчать про ефективність маркетингових зусиль щодо залучення та утримання клієнтів
Конверсія відвідувачів у покупців	вимірює ефективність маркетингових каналів у залученні цільової аудиторії та перетворенні їх у активних покупців. Висока конверсія відображає ефективність комунікації та привабливість пропозицій
Відсоток повторних покупок	вказує на те, яку частку клієнтів складають повторні покупки. Він відображає ефективність стратегій збереження клієнтів та якість обслуговування.
ROI (повернення інвестицій в маркетинг)	оцінює ефективність витрат на маркетинг у відношенні до отриманого прибутку. Він дозволяє визначити, наскільки ефективно використовуються маркетингові ресурси та якість стратегій

Джерело: на підставі [6]



**Рис. 1. Алгоритм побудови методичного забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу**

*Джерело: сформовано автором*

Етап 3. Вибір моделі атрибуції. Відбувається аналіз моделей атрибуції які найбільш підходять вашому бізнесу. Наприклад, для коротких циклів продажів може підійти модель першого або останнього торкання, а для довгих циклів – алгоритмічна або позиційна модель. Потім відбувається тестування моделей за допомогою A/B тестування різних моделей, щоб оцінити їхню точність та ефективність для вашої стратегії. Залежно від результатів виберіть оптимальну модель або використовуйте гібридну.

Етап 4. Збір та інтеграція даних. Спочатку відбувається налаштування аналітичних інструментів для цього використовуються інструменти аналітики, такі як Google Analytics, CRM-системи, платформи для управління даними (DMP) та клієнтськими даними (CDP), щоб збирати дані про клієнтські взаємодії. Потім відбувається інтеграція даних з різних каналів. Для цього необхідно забезпечити об'єднання даних з онлайн- та офлайн-каналів, щоб мати цілісне уявлення про шлях клієнта. Це дозволяє врахувати вплив усіх точок контакту, зокрема офлайн-магазинів та кол-центрів.

Етап 5. Аналіз і сегментація аудиторії. Поділяється аудиторія на сегменти за демографічними, поведінковими або іншими характеристиками, щоб оцінити ефективність омніканальної стратегії

для різних груп. Доцільно використати когортний аналіз, щоб оцінити, як різні групи клієнтів взаємодіють з каналами з часом, що допомагає виявити вплив омніканальних стратегій на різні сегменти.

Етап 6. Розрахунок та оцінка ефективності. Визначається, наскільки ефективним є кожен канал з точки зору обраних показників. Наприклад, можна оцінити, який канал сприяє найбільшій кількості конверсій або які канали мають найвищий показник залученості. Проводиться порівняння результатів між каналами тобто проводиться аналіз каналів, які найбільш ефективно взаємодіють у комплексі. Це допоможе зрозуміти синергію між каналами та їхню загальну ефективність.

Етап 7. Використання інструментів штучного інтелекту та прогновної аналітики дозволяє спрогнозувати поведінку клієнтів та оптимізувати рекламні кампанії та персоналізувати взаємодію з клієнтами на основі їхніх минулих дій та уподобань, що підвищує загальну ефективність маркетингової стратегії.

Етап 8. Коригування стратегії та оптимізація передбачає аналіз результатів через порівняння реальних результатів з прогнозами і визначення сильних та слабких сторін стратегії; оптимізація маркетингових каналів на основі отриманих даних; постійне оновлення аналітичних даних з метою адаптації стратегії до змін у поведінці клієнтів та нових можливостей каналів.



В загальному вигляді методичне забезпечення – це комплекс науково-обґрунтованих методів, інструментів, технік, правил і рекомендацій, які використовуються для організації, проведення та оцінки процесів в певній галузі. У контексті маркетингу, методичне забезпечення допомагає систематично підходити до планування, реалізації та оцінки маркетингових кампаній або стратегій, зокрема омніканального маркетингу.

В загальному вигляді методичне забезпечення оцінки ефективності реалізації омніканального маркетингу можна представити через підходи та інструменти їх реалізації:

1. Впровадження атрибуційних моделей: останнього і першого торкання. Вони прості, але обмежені, ці моделі приписують весь вплив на конверсію першому або останньому каналу, з яким контактував клієнт; розподілені моделі атрибуції розподіляють вплив між усіма каналами; алгоритмічні моделі (наприклад, з використанням ШІ) враховують більш складні взаємодії між каналами та розраховують атрибуцію на основі даних про реальні конверсії.

2. Інтеграція та аналітика даних в маркетингову діяльність підприємства. Для цього доцільно використовувати: CRM-системи для збору даних про взаємодію клієнтів з різними каналами, які дозволяють побачити повну історію споживача, включаючи онлайн і офлайн точки контакту; платформи для управління даними (DMP) та платформи для управління клієнтськими даними (CDP), які інтегрують дані з різних джерел і формують цілісне уявлення про клієнта; аналітичні платформи, такі як Google Analytics 360 або Adobe Analytics, які забезпечують глибоку мультиканальну аналітику.

3. Розробити метрики та показники ефективності (KPI) під конкретне підприємство, враховуючи специфіку його діяльності:

– CPA (вартість за дію) вимірює, скільки коштує здійснення однієї конверсії через конкретний канал;

– CLV (пожиттєва цінність клієнта) враховує довгострокову цінність клієнта, що важливо для оцінки не тільки одноразових продажів, а й довготривалого впливу омніканальних стратегій;

– CPC, CTR, CPM та інші показники, які вимірюють ефективність конкретних цифрових каналів;

– NPS (індекс лояльності споживачів) та CSAT (рівень задоволеності клієнтів): допомагають оцінити якісний досвід користувача від взаємодії з брендом через різні канали.

4. Моделювання клієнтського шляху (Customer Journey Mapping) для підприємства роздрібною торгівлі за допомогою карт клієнтських шляхів, які дозволяють візуалізувати всі точки контакту та етапи взаємодії клієнтів з брендом та допомагають

краще зрозуміти, які канали найбільше впливають на прийняття рішень і конверсії.

5. Використання штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування поведінки клієнтів і визначення комбінації каналів, які можуть призвести до вищих конверсій.

6. Проведення тестування та експерименти проводиться за допомогою інструментів: A/B тестування різних каналів і стратегій, що дозволяє визначити, які комбінації найкраще працюють; мультіваріантного тестування (MVT) для тестування різних варіацій контенту та дизайну на різних каналах, щоб виявити найбільш ефективні поєднання.

7. Когортний аналіз та сегментація аудиторії дозволяє оцінити поведінку певних груп клієнтів (когорт), які почали взаємодію з брендом у певний час або через певний канал та допомагає оцінити довгостроковий ефект омніканальних кампаній.

8. Зворотний зв'язок від споживачів. Інструментами є анкети та опитувальники, які допомагають зрозуміти, які канали є найбільш зручними для клієнтів і як вони оцінюють свій досвід.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що ефективність омніканального маркетингу у підприємствах роздрібною торгівлі значною мірою залежить від застосування сучасних інструментів аналітики та інтеграції даних. Запропонована методика дає можливість оцінювати внесок кожного маркетингового каналу та вдосконалювати процеси ухвалення рішень. Використання штучного інтелекту і когортного аналізу відкриває нові перспективи для персоналізації взаємодії з клієнтами, а також підвищення точності прогнозування поведінки споживачів. Отримані результати не лише сприяють оптимізації маркетингових стратегій, але й допомагають підвищувати конкурентоспроможність підприємств на ринку. Подальші дослідження можуть бути зосереджені на адаптації методики до швидких змін у поведінці споживачів та розвитку цифрових технологій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Burnett J. Marketing communications: Theory and applications. Pearson, 2002. 432 с.
2. Jobber D. Principles and practice of marketing. McGraw-Hill, 2019. 976 с.
3. Aaker D. Strategic market management. John Wiley & Sons, 2018. 400 с.
4. Armstrong G., Kotler P. Marketing: An introduction. Pearson, 2019. 736 с.
5. Сіняєва С. Маркетингові комунікації: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2015. 352 с.
6. Примак Т. Основи омніканального маркетингу: навч. посібник. Київ : Києво-Могилянська академія, 2018. 264 с.
7. Лук'янець Т. Управління маркетинговою діяльністю. Київ : Ліра-К, 2021. 392 с.

8. Ромат Є. Основи маркетингу: підручник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 568 с.

9. Дайнекін Т. Маркетингові стратегії для підприємств роздрібною торгівлі. Одеса : Одеський нац. ун-т, 2022. 320 с.

10. Practical Ecommerce. Five reasons your omnichannel retail strategy is failing. URL: <https://www.practicalecommerce.com/5-reasons-your-omnichannel-retail-strategy-is-failing>.

11. Апопій В.В., Міщук І.П., Ребицький В.М., та ін. Організація торгівлі: підручник (2-ге вид., перероб. та доп.). Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 616 с.

12. Porter М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів». Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.

13. McDonald M., Mouncey P. Marketing accountability: How to measure marketing effectiveness. Kogan Page, 2009. 294 с.

#### REFERENCES:

1. Burnett J. (2002) Marketing communications: Theory and applications. Pearson, pp. 1–432. (in English)

2. Jobber D. (2019) Principles and practice of marketing. McGraw-Hill, pp. 1–976. (in English)

3. Aaker D. (2018) Strategic market management. John Wiley & Sons, pp. 1–400. (in English)

4. Armstrong G., Kotler P. (2019) Marketing: An introduction. Pearson, pp. 1–736. (in English)

5. Siniayeva S. (2015) Marketynhovi komunikatsii: navch. posibnyk [Marketing communications: A study guide]. KNEU, pp. 1–352. (in Ukrainian)

6. Prymak T. (2018) Osnovy omnikanalnoho marketynhu: navch. posibnyk [Basics of omnichannel marketing: A study guide]. Kyievo-Mohylianska akademiia, pp. 1–264. (in Ukrainian)

7. Lukyanets T. (2021) Upravlinnia marketynhovoii diialnistiu [Management of marketing activities]. Lira-K, pp. 1–392. (in Ukrainian)

8. Romat Ye. (2020) Osnovy marketynhu: pidruchnyk [Fundamentals of marketing: Textbook]. KhNEU im. S. Kuznetsa, pp. 1–568. (in Ukrainian)

9. Dainekin T. (2022) Marketynhovi stratehii dlia pidpriemstv rozdribnoi torhivli [Marketing strategies for retail enterprises]. Odeskyi natsionalnyi universytet, pp. 1–320. (in Ukrainian)

10. Practical Ecommerce. (n.d.) Five reasons your omnichannel retail strategy is failing. Retrieved from <https://www.practicalecommerce.com/5-reasons-your-omnichannel-retail-strategy-is-failing> (in English)

11. Apopii V.V., Mishchuk I.P., Rebytskyi V.M. (2005) Orhanizatsiia torhivli: pidruchnyk (2-he vyd., pererob. ta dop.) [Organization of trade: Textbook (2nd ed., revised and updated)]. Tsentr navchalnoi literatury, pp. 1–616. (in Ukrainian)

12. Porter, M. (2011) Konkurentnaia stratehiia: Metodyka analiza otraslei i konkurentov [Competitive strategy: Methods for analyzing industries and competitors] (Yu. Minervyn, Trans.). Alpina Publisher, pp. 1–454. (in Ukrainian)

13. McDonald, M., & Mouncey, P. (2009) Marketing accountability: How to measure marketing effectiveness. Kogan Page, pp. 1–294. (in English)