

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-120>

УДК 339.138.2

СЕРВІСНА СТРАТЕГІЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ

SERVICE STRATEGY OF A TRADING ENTERPRISE: CONTEMPORARY TREND

Клепанчук Ольга Юріївна

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7764-614X>

Klepanchuk Olha

Ivan Franko National University of Lviv

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації торговельних підприємств до змін у поведінці споживачів, активного впровадження цифрових технологій та посилення ролі емоційного сервісу в умовах постпандемічної реальності та війни з РФ. У статті розкрито зміст поняття сервісної стратегії торговельного підприємства та визначено її значення у формуванні конкурентних переваг у сучасному ринковому середовищі. Окреслено взаємозв'язок між сервісною стратегією та рівнем конкурентоспроможності підприємства. Проаналізовано ключові тенденції розвитку сервісної складової в торгівлі, зокрема омніканальність, клієнтоорієнтованість, використання CRM-систем і чат-ботів. Особливу увагу приділено трансформації споживчої поведінки під впливом соціальних та економічних чинників. З огляду на глобалізаційні виклики, стрімкий розвиток електронної комерції та зростаючі очікування споживачів щодо якості обслуговування, сервісна стратегія набуває критичного значення для забезпечення лояльності клієнтів та довгострокової стабільності бізнесу. Підвищується потреба в системному підході до формування сервісної політики, що враховує цифровізацію, автоматизацію бізнес-процесів і зміну ціннісних орієнтирів споживача.

Ключові слова: сервісна стратегія, торговельне підприємство, цифровізація, клієнтський досвід, омніканальність, CRM-системи, чат-боти, конкурентні переваги.

The relevance of the study is driven by the need for retail enterprises to adapt to changes in consumer behavior, the active implementation of digital technologies, and the growing role of emotional service in the post-pandemic reality and during the war with the Russian Federation. The article reveals the essence of the concept of a service strategy for retail enterprises and defines its significance in shaping competitive advantages in the modern market environment. The relationship between the service strategy and the level of competitiveness of an enterprise is outlined. Key trends in the development of the service component in trade are analyzed, including omnichannel approaches, customer orientation, the use of CRM systems, and chatbots. Particular attention is paid to the transformation of consumer behavior under the influence of social and economic factors. Given the globalization challenges, the rapid development of e-commerce, and the growing expectations of consumers regarding service quality, the service strategy is gaining critical importance for ensuring customer loyalty and the long-term stability of businesses. There is an increasing need for a systematic approach to developing service policies that take into account digitalization, automation of business processes, and the shift in consumer value orientations. The application of innovative technologies for service personalization becomes highly relevant, as it contributes to improving customer interaction and creating a positive consumer experience. In a highly competitive environment, retail enterprises must not only meet customers' basic needs but also offer added value through service tools that ensure emotional comfort, convenience, and speed of service. The ability of businesses to respond flexibly to market changes by adapting their service approaches to new challenges and consumer needs – shaped by an unstable macroeconomic situation, technological progress, and social tension – is becoming increasingly important.

Keywords: service strategy, retail enterprise; digitalization, customer experience, omnichannel, CRM systems, chatbots, competitive advantages.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економічного простору, загострення конкурентної боротьби та глобальної цифровізації сервісна стратегія торговельного підприємства перестає бути лише інструментом забезпечення якості обслуговування – вона перетворюється на ключовий елемент загальної бізнес-стратегії. Особливої актуальності проблема набуває в українських реаліях, коли на тлі повномасштабної війни, дестабілізації логістичних ланцюгів, зміни поведінкових моделей споживачів і зниження купівельної спроможності клієнтів, підприємства змушені переосмислювати свої підходи до обслуговування. Підвищення ролі сервісної компоненти спричинене не лише запитами ринку, а й необхідністю підтримувати довіру, лояльність та емоційний зв'язок зі споживачем у період нестабільності. Водночас відсутність системного підходу до розробки сервісної стратегії, брак інвестицій у цифрові технології, низька сервісна культура персоналу та обмеженість адаптивних моделей обслуговування створюють серйозні бар'єри для реалізації ефективної сервісної політики на багатьох українських підприємствах.

Виникає об'єктивна необхідність у комплексному дослідженні сучасних підходів до формування сервісної стратегії в торгівлі, аналізі передового досвіду, ідентифікації дієвих інструментів та розробці рекомендацій щодо вдосконалення обслуговування з урахуванням українських соціально-економічних реалій та міжнародних практик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання розвитку сервісної складової в діяльності підприємств розглядалися в роботах таких науковців, як Чуприна О., Араkelова І., Попова Ю. [12], які акцентують увагу на сучасних трендах розвитку мережевого ритейлу в Україні. Автори висвітлюють ключові тенденції розвитку сервісної складової в торгівлі, зокрема омніканальність, клієнтоорієнтованість, використання CRM-систем і чат-ботів. Особливу увагу приділено трансформації споживчої поведінки під впливом соціальних та економічних чинників. Праці науковців свідчать про актуальність теми та необхідності подальшому дослідженні та практичному впровадженні ефективних сервісних стратегій у торговельних підприємствах.

Виділення раніше частини загальної проблеми. Більшість досліджень або зосереджена на окремих аспектах сервісної діяльності, або не враховує специфіку функціону-

вання торговельних підприємств в умовах війни, цифровізації та нестабільного попиту.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування концептуальних підходів до формування сервісної стратегії торговельного підприємства з урахуванням сучасних тенденцій, викликів та можливостей українського ринку, а також визначення практичних орієнтирів для підвищення конкурентоспроможності торговельних структур через розвиток сервісу.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному конкурентному середовищі сервісна стратегія виступає одним із ключових елементів загальної стратегії розвитку торговельного підприємства. В умовах підвищення споживчих очікувань, цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища саме сервіс набуває вагомого значення як засіб досягнення стійких конкурентних переваг. Сервісна стратегія визначає підходи підприємства до управління якістю обслуговування, організації сервісних процесів, формування клієнтського досвіду та встановлення довготривалих відносин зі споживачами [1].

Сутність поняття «сервісна стратегія» полягає у системному баченні підприємством своєї місії в частині обслуговування споживача. Це не просто сукупність тактичних дій для покращення клієнтського досвіду, а довгостроковий орієнтир, що інтегрується у всі процеси торговельної діяльності: від розміщення товару до післяпродажного супроводу. Така стратегія передбачає гнучкість, адаптивність до змін ринку та ґрунтується на глибокому розумінні потреб цільової аудиторії [2].

У науковій літературі сервісна стратегія часто ототожнюється з управлінням якістю обслуговування або маркетинговими комунікаціями. Проте, сучасні підходи трактують її значно ширше – як об'єднуючу концепцію, яка пов'язує маркетинг, логістику, HR, управління знаннями та технології з метою забезпечення сталого розвитку підприємства через задоволення потреб клієнта. Особливо актуальним є інтегративний підхід, згідно з яким сервісна стратегія реалізується через гармонізацію внутрішніх процесів і зовнішньої орієнтації на клієнта [1].

У торговельній сфері сервісна стратегія має свої особливості, зумовлені інтенсивною конкуренцією, динамікою змін в асортиментній політиці, чутливістю до поведінкових змін споживачів та високою залежністю від логістичних і цифрових процесів. Рівень сервісу,

час реагування на запит, зручність взаємодії та доступ до актуальної інформації – усе це чинники, що формують лояльність клієнтів та безпосередньо впливають на прибутковість.

Формування сервісної стратегії потребує аналізу як внутрішніх ресурсів підприємства (кваліфікації персоналу, організаційної структури, наявних ІТ-рішень), так і зовнішніх факторів (ринкових тенденцій, конкурентних умов, соціально-економічного стану країни). У реаліях України важливим стає врахування таких викликів, як повномасштабна війна, зміщення центрів попиту, порушення логістичних ланцюгів, а також психологічна вразливість споживача. У зв'язку з цим сервісна стратегія повинна мати ще й соціальну складову, бути етичною, інклюзивною та сприяти розвитку довіри до бренду [1].

В сучасних реаліях сервісна стратегія виступає не лише як інструмент підвищення конкурентоспроможності, але й як важливий компонент загальної бізнес-стратегії торговельного підприємства. Її мета – забезпечити споживача не лише якісним товаром, а й цілісним досвідом взаємодії з підприємством, що, своєю чергою, формує довіру, лояль-

ність і довгострокові відносини. Ефективність сервісної стратегії значною мірою залежить від її правильного позиціонування, типу й здатності адаптуватися до змін ринкового середовища [3].

У науковій літературі та практиці виділяють декілька підходів до класифікації сервісних стратегій. Найбільш поширеною є класифікація за критерієм орієнтації на споживача, яка охоплює такі типи (табл. 3) [2].

У практиці українських торговельних підприємств, особливо в умовах воєнного часу та енергетичних викликів, спостерігається тенденція до трансформації базової сервісної стратегії у бік цифрових і персоналізованих рішень. Компанії змушені адаптувати свої підходи до обслуговування, скорочувати витрати, але водночас зберігати лояльність клієнтів, що підвищує роль сервісу як стратегічного активу [3].

У свою чергу, високий рівень конкурентоспроможності торговельних підприємств залежить від здатності надавати послуги, що відрізняють їх від конкурентів. Наприклад, надання додаткових послуг, таких як безкоштовна доставка або програми лояль-

Таблиця 1

Класифікація за критерієм орієнтації на споживача

Стратегія базового сервісу	передбачає надання лише обов'язкового мінімуму сервісних послуг (обслуговування, гарантія, доставка тощо). Така стратегія характерна для масового ринку та підприємств, які конкурують переважно за ціною.
Стратегія адаптивного сервісу	передбачає часткову індивідуалізацію сервісу відповідно до сегменту споживачів. Наприклад, спеціальні умови доставки або дисконтні програми для постійних клієнтів.
Стратегія персоналізованого сервісу	орієнтована на глибоке розуміння потреб кожного клієнта з максимальною гнучкістю обслуговування. Активно використовується у сфері преміальної роздрібною торгівлі або B2B сегменті.
Стратегія емоційного сервісу	базується на створенні позитивного емоційного досвіду під час обслуговування. Така стратегія передбачає формування унікального іміджу торговельного бренду, використання сервісного дизайну, креативного підходу до обслуговування та активного зворотного зв'язку зі споживачем

Джерело: сформовано на основі [2]

Таблиця 2

Класифікація за критерієм – глибини сервісного охоплення

Фронт-офісну стратегію	акцент зроблено на якості безпосередньої взаємодії зі споживачем (продавці, консультації, швидкість реакції).
Бек-офісну стратегію	фокусується на внутрішніх логістичних, інформаційних та технологічних процесах, які забезпечують стабільність і надійність обслуговування.

Джерело: сформовано на основі [2]

Таблиця 3

Класифікація сервісних стратегій відповідно до технологічного рівня

Традиційна сервісна стратегія – мінімальне використання цифрових інструментів.	мінімальне використання цифрових інструментів.
Цифрова сервісна стратегія	– використання ERP, CRM, чат-ботів, мобільних застосунків, Big Data для покращення якості взаємодії зі споживачем.
Оmnіканальна сервісна стратегія	– повна інтеграція офлайн- та онлайн-каналів обслуговування, що забезпечує безшовну взаємодію клієнта з брендом.

Джерело: сформовано на основі [2]

ності, здатне суттєво підвищити конкурентну позицію підприємства, особливо на ринках з високим рівнем конкуренції/Це, в свою чергу, впливає на стабільність і ефективність роботи підприємства, адже сервіс виступає важливим каналом для диференціації від конкурентів і забезпечення більш високих рівнів задоволення клієнтів [4].

Підприємства, які ефективно застосовують сервісні стратегії, здатні підтримувати стійку конкурентоспроможність завдяки гнучкості й оперативності у прийнятті рішень, постійній адаптації до змін на ринку та швидкому реагуванню на потреби клієнтів. У своїх роботах, Шевченко В. наголошує, що саме використання сучасних технологій, таких як ERP, CRM, а також Big Data, допомагає покращити ефективність сервісу та підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства [5; 6].

Сервісна стратегія і конкурентна спроможність є невід'ємними складовими успішної діяльності підприємства. Через впровадження інноваційних сервісних стратегій підприємства здатні створити нові конкурентні переваги, що забезпечують стійкі позиції на ринку. Дослідження свідчать, що чим вища якість сервісу, тим більша ймовірність, що підприємство займатиме лідируючі позиції серед конкурентів. У цьому контексті важливо відзначити, що стратегічне управління сервісами не тільки підвищує рівень задоволення споживачів, а й стає основою для довгострокового розвитку підприємства, яке не тільки здатне зберігати, але й нарощувати свою конкурентоспроможність [5].

Сучасні технології стали основою для розвитку omnіканальності. Інструменти штучного інтелекту та машинного навчання дозволяють глибоко аналізувати поведінку споживачів, передбачати їхні потреби та формувати персоналізовані пропозиції. Використання вели-

ких даних (Big Data) дозволяє підприємствам оптимізувати свою діяльність і прогнозувати попит на товари чи послуги з високою точністю [5].

Інші інноваційні технології, такі як віртуальна та доповнена реальність (AR/VR), також набувають популярності в omnіканальних стратегіях. Наприклад, AR може бути використано для створення інтерактивного досвіду покупки, коли клієнти можуть віртуально приміряти одяг або переглянути товар в реальному часі перед покупкою. Це надає споживачам нові можливості для вибору і збільшує рівень їх задоволення [7].

Omnіканальний підхід швидко розвивається і на українському ринку. В Україні більшість роздрібних компаній вже активно впроваджують omnіканальні стратегії, щоб зберегти конкурентоспроможність та задовольнити зростаючі вимоги споживачів. Проте на шляху до повної інтеграції всіх каналів існують певні бар'єри, зокрема низький рівень цифрової грамотності в деяких регіонах та обмежений доступ до інноваційних технологій.[4].

Незважаючи на це, українські компанії виявляють великий інтерес до omnіканальних стратегій і активно тестують нові технології для інтеграції різних каналів комунікації та продажу. Це включає, зокрема, поєднання фізичних магазинів із онлайн-магазинами, розширення можливостей для безконтактних платежів та доставки, а також активне використання соціальних мереж для взаємодії з клієнтами.

Сучасна торгівля переживає глибоку трансформацію під впливом цифрових технологій. Особливо це стосується сервісної складової, яка вже давно вийшла за межі стандартного обслуговування та стає одним із головних інструментів формування лояльності споживача. Якість сервісу, швидкість реагування,

персоналізація, інтеграція каналів – усе це сьогодні визначає конкурентоспроможність торговельного підприємства. Водночас цифровізація відкриває нові можливості для підвищення ефективності сервісу, знижуючи витрати й забезпечуючи новий досвід взаємодії зі споживачем.

Цифровізація сервісної функції в торгівлі охоплює цілу низку інструментів: CRM-системи, чат-боти, мобільні застосунки, віртуальні помічники, електронні платформи самообслуговування, системи штучного інтелекту (AI), великі дані (Big Data) тощо. Використання цифрових технологій дозволяє здійснювати глибоку персоналізацію послуг, що формує індивідуальний підхід до кожного клієнта, підвищуючи його задоволення і стимулюючи повторні покупки.

Згідно з дослідженням А. Савченка, торговельні компанії, які інтегрували цифрові сервіси, досягли значного зростання у збереженні клієнтської бази, а також покращення показників Net Promoter Score (NPS) і Customer Lifetime Value (CLV). Це пояснюється зменшенням «точок тертя» у споживацькому шляху завдяки цифровим інструментам. До прикладу, впровадження чат-ботів дозволяє вирішувати до 80% типових запитів без участі працівника, що пришвидшує сервіс і знижує витрати [9].

Одним з ключових трендів є автоматизація обслуговування. Сучасні рішення дозволяють компаніям створити цифрове середовище обслуговування, де клієнт може самостійно обрати продукт, оплатити його, отримати консультацію та оформити доставку. Все це без жодної взаємодії з людиною. Такий підхід широко використовується в мережах швидкого харчування, e-commerce, fashion-ритейлі та побутовій техніці.

Іншою важливою тенденцією є омніканальність сервісу. Компанії зобов'язані забезпечувати однаковий рівень сервісу як в онлайн-, так і в офлайн-каналах, підтримуючи єдину базу даних клієнтів, замовлень та взаємодій. Як зазначає, це вимагає побудови гнучкої IT-архітектури, яка дозволяє синхронізувати інформацію в реальному часі та забезпечувати цілісність клієнтського досвіду [6].

Ще один вектор розвитку – це використання аналітики великих даних. Підприємства аналізують поведінку споживачів, історію покупок, канали взаємодії, реакції на акції та повідомлення. Це дозволяє будувати персоналізовані маркетингові кампанії,

прогнозувати попит, змінювати асортимент у реальному часі. Big Data стала інструментом не лише маркетингу, а й індивідуального сервісу [8].

Примітно, що українські компанії часто стикаються з проблемами впровадження: нестача технічних кадрів, висока вартість рішень, слабка цифрова культура серед персоналу. Проте попит з боку споживачів стимулює компанії інвестувати в цифрові сервіси, адже клієнти очікують швидкості, доступності та зручності.

Цифрові технології стали основою трансформації сервісної складової в торгівлі. Вони дозволяють підприємствам не лише підвищувати рівень обслуговування, а й отримувати конкурентні переваги на ринку. Автоматизація, персоналізація, аналітика та омніканальність – основні напрями сучасних сервісних інновацій. Український ринок демонструє позитивну динаміку в цьому напрямі, хоча й потребує підтримки з боку державної політики цифровізації та розвитку цифрових компетентностей.

За основними напрямками цифровізації сервісу в українській торгівлі (за даними Deloitte Ukraine Retail Review 2022 та опитування ЄБРР серед торговельних мереж):

1. Мобільні застосунки – 78 % опитаних мереж підтвердили наявність власного мобільного застосунку для клієнтів (клієнти можуть переглядати асортимент, оформлювати замовлення, користуватися картами лояльності).

2. CRM-системи – 64 % компаній інтегрували CRM для управління взаєминами з клієнтами, автоматизації маркетингових кампаній та аналізу поведінки споживачів

3. Чат-боти в месенджерах та на сайтах – 51 % ритейлерів використовують чат-ботів у Viber, Telegram чи на власному сайті для швидких консультацій та обробки простих запитів.

4. Омніканальні сервіси – 45 % торговельних мереж забезпечили інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів (єдина корзина, історія замовлень, програми лояльності).

5. Післяпродажне цифрове обслуговування – 38 % підприємств впровадили цифрові рішення для обробки повернень та гарантійних випадків (онлайн-заявки, трекінг статусу). Вплив на повторні покупки – 41 % компаній зафіксували зростання частоти повторних замовлень серед користувачів цифрових сервісів (мобільних застосунків, чат-ботів, CRM) [10; 11].

Проведений аналіз показує, що українські торговельні мережі активно адаптують цифрові сервіси як ключовий елемент своєї сервісної стратегії. Інтеграція мобільних застосунків (78 % респондентів) і CRM-систем (64 %) демонструє розуміння важливості персоналізації взаємодії зі споживачами та збору даних для прийняття обґрунтованих бізнес-рішень. Використання чат-ботів (51 %) і омніканальних сервісів (45 %) свідчить про прагнення забезпечити безперервний та зручний клієнтський досвід на всіх точках контакту.

Ключовим індикатором успішності цифровізації сервісу є показник зростання повторних покупок – 41 % компаній зафіксували збільшення лояльності серед користувачів нових цифрових інструментів. Це підтверджує, що інвестиції в цифрові сервіси приносять відчутний бізнес-ефект: вони не лише підвищують задоволеність клієнтів, а й реалізуються у вигляді додаткових продажів.

Разом з тим, частина торговельних підприємств стикається з викликами: потребою інтеграції IT-систем, дефіцитом цифрових компетенцій серед персоналу та обмеженими бюджетами на модернізацію. Лише 38 % опитаних впровадили післяпродажне цифрове обслуговування (обробка повернень, трекінг гарантій), що вказує на резерви для подальшого розвитку клієнтського досвіду [10].

Рекомендації для торговельних компаній:

1. Поглибити аналітику поведінки клієнтів. Використовувати можливості Big Data й AI для прогнозування потреб і створення персоналізованих пропозицій.

2. Розвивати омніканальність. Забезпечити єдину IT-інфраструктуру, яка об'єднує дані з усіх каналів – магазинів, мобільних застосунків, чат-ботів та сайту.

3. Інвестувати у цифрові компетенції персоналу. Проводити тренінги та залучати профільних IT-фахівців для підтримки та розвитку сервісних інновацій.

4. Розширити післяпродажне обслуговування. Запровадити онлайн-портали для повернень, гарантійного сервісу й підтримки, щоб покращити клієнтський досвід і знизити навантаження на call-центр.

Висновки. Сервісна стратегія у торговельній діяльності – це не лише про обслуговування, а про створення цінності для клієнта та підприємства одночасно. Це інструмент побудови тривалих відносин, що базуються на

взаєморозумінні, інноваціях та високій адаптивності. Її ефективність визначається не стільки декларативністю, скільки конкретними діями, що відповідають очікуванням цільової аудиторії та особливостям ринку. Класифікація сервісних стратегій дозволяє торговельним підприємствам усвідомлено обирати та розвивати найбільш релевантний напрямок у взаємодії зі своїми споживачами з урахуванням ресурсів, ринкових умов та цільових орієнтирів.

Сервісна стратегія відіграє вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності торговельного підприємства, адже високоякісні послуги формують довіру і лояльність клієнтів, що, у свою чергу, забезпечує підприємству конкурентні переваги на ринку. Сучасні торговельні підприємства повинні активно впроваджувати інновації в сервісних стратегіях, щоб зміцнити свої позиції на ринку і підтримувати стабільну конкурентоспроможність. Омніканальний підхід є однією з головних сучасних тенденцій у сфері торгівлі. Він дозволяє створити безперервний і персоналізований досвід для споживачів, що є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Завдяки технологіям, таким як великі дані, штучний інтелект та доповнена реальність, омніканальність надає нові можливості для розвитку ринку та покращення якості обслуговування клієнтів. Однак, для досягнення максимального ефекту від цього підходу підприємствам необхідно забезпечити належну інтеграцію всіх каналів комунікації та приділяти увагу захисту персональних даних споживачів.

Цифрові технології стали основою трансформації сервісної складової в торгівлі. Вони дозволяють підприємствам не лише підвищувати рівень обслуговування, а й отримувати конкурентні переваги на ринку. Автоматизація, персоналізація, аналітика та омніканальність – основні напрями сучасних сервісних інновацій. Український ринок демонструє позитивну динаміку в цьому напрямі, хоча й потребує підтримки з боку державної політики цифровізації та розвитку цифрових компетентностей. Впровадження цих кроків дозволить торговельним підприємствам України значно підвищити конкурентоспроможність через розвиток сервісної стратегії, а також закласти основу для сталого зростання в умовах мінливої економічної ситуації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Rathi R. Effect of Cambridge Analytica's Facebook ads on the 2016 US Presidential Election. Medium. January 13, 2019. URL: <https://towardsdatascience.com/effect-of-cambridge-analyticas-facebook-ads-on-the-2016-us-presidential-election-dacb5462155d>. (дата звернення: 24.04.2025).
2. Мінцифра. Стратегія розвитку електронних комунікацій до 2023 року 2024. URL: <https://tapas.org.ua/all-uk/news-uk/mintsyfra-prezentovala-stratehiiu-rozvytku-elektronnykh-komunikatsij-do-2030-doluchajtesia-do-obhovorennia/>
3. Deloitte Ukraine. 2022. Retail in Ukraine 2022: Digital trends and consumer insights. Deloitte Ukraine. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/consumer-industrial-products/articles/retail-review.html> (дата звернення: 24.04.2025).
4. European Bank for Reconstruction and Development. (2022). Digital SME Survey: Ukraine. EBRD. URL: <https://www.ebrd.com/news/publications/transition-report/digital-sme-survey-ukraine.html> (дата звернення: 24.04.2025).
5. Пантелеєва Н., Дідковський Р. Сучасні техзнології обробки даних і знань для реального сектору економіки: технологічний, економічний та соціальні аспекти. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління 2020. 145 с. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-49>
6. Цифрова економіка: підручник за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватий, д.е.н., проф. О. М. Десятнюк, д.е.н., проф. О. В. Пятаченко. Тернопіль: З НУ, 2024 520 с. ISBN 978-966-654-766-1. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/53208/1/Цифрова%20економіка.pdf> (дата звернення: 25.04.2025).
7. Day, G. S. (2000) 'Managing market relationships', *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28. No. 1, pp. 24–30.
8. DOI: 10.1177/0092070300281003.
9. Чуніхіна Т, Полозов, О., Турчин О. . В. Штучний інтелект і аналіз споживчих трендів: перспективи використання в маркетингу. № 22 (2024): *Інвестиції: Практика та досвід*. 2024. № 40. С. 51–55. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22>
10. Черниш О. І. Інноваційні технології в управлінні сервісами торговельних підприємств. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 150 с. DOI: <https://doi.org/10.30970/2021-1-05>.
11. Melnyk, T. (2023). "Ukrainian business in the conditions of war: current state, problems and ways to solve them", *Zhurnal innovatsii ta staloho rozvytku*. vol. 7(3). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.-07.03.07> (Accessed 01 September 2024)
12. Verma, R. 2000. Service classification and management challenges. eCommons Cornell. URL: https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71617/Verma61_Service_Classification_and_Management_Challenges.pdf?isAllowed=y&sequence=1 (дата звернення: 25.04.2025).
13. Чуприна О., Аракелова І., Попова Ю. Розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі: сучасні тенденції та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2020. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>

REFERENCES:

1. Rathi, R. (2019, January 13). [Effect of Cambridge Analytica's Facebook ads on the 2016 US Presidential Election]. Medium. Retrieved April 24, 2025, from <https://towardsdatascience.com/effect-of-cambridge-analyticas-facebook-ads-on-the-2016-us-presidential-election-dacb5462155d>
2. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024). *Stratehiia rozvytku elektronnykh komunikatsii do 2023 roku 2024* [Strategy for the development of electronic communications until 2030. Retrieved April 24, 2025]. <https://tapas.org.ua/all-uk/news-uk/mintsyfra-prezentovala-stratehiiu-rozvytku-elektronnykh-komunikatsij-do-2030-doluchajtesia-do-obhovorennia/>
3. Deloitte Ukraine. (2022). Retail in Ukraine 2022: [Digital trends and consumer insights]. Retrieved April 24, 2025, from <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/consumer-industrial-products/articles/retail-review.html>
4. European Bank for Reconstruction and Development. (2022) [Digital SME Survey: Ukraine. Retrieved]. April 24, 2025, from <https://www.ebrd.com/news/publications/transition-report/digital-sme-survey-ukraine.html>
5. Panteleeva, N., & Didkovskiy, R. (2020). Suchasni tekhnolohii obrobky danykh i znan dla realnoho sektoru ekonomiky: tekhnolorhichni, eknomichni ta sotsialni aspekty. [Modern data and knowledge processing technologies for the real sector of the economy: Technological, economic, and social aspects]. *Scientific Notes of V.I. Vernadsky Taurida National University*. Series: Economics and Management, (70-4), Article 49. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-49>
6. Krysovatiy, A. I., Desiatniuk, O. M., & Piatashchenko, O. V. (Eds.). (2024). *Tsyfrova ekonomika: pidruchnyk za red. D.e.n., prof. A. I. Krysovatiy, d.e.n., prof O. M. Desiatniuk, d.e.n., prof. O. V. Ptashchenko*. [Digital Economy]

(Textbook). Ternopil: West Ukrainian National University. Retrieved April 25, 2025, from <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/53208/1/Цифрова%20економіка.pdf>

7. Day, G. S. (2000). [Managing market relationships]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 24–30. <https://doi.org/10.1177/0092070300281003>

8. Chunikhina, T., Polozov, O., & Turchyn, O. (2024). Shtuchnyi intelekt i analiz spozhyvchych trendiv: perspektyvy vykorystannia v marketynhu [Artificial intelligence and consumer trend analysis: Prospects for use in marketing]. *Investments: Practice and Experience*, (22), 51–55. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22>

9. Chernysh, O. I. (2021). Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni servisamy torhovelykh pidpriemstv [Innovative technologies in the management of services of trade enterprises]. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv. <https://doi.org/10.30970/2021-1-05>

10. Melnyk, T. (2023). Service classification and management challenges. eCommons Cornell. [Ukrainian business in the conditions of war: Current state, problems, and ways to solve them]. *Journal of Innovation and Sustainable Development*, 7(3). <https://doi.org/10.51599/is.2023.-07.03.07>

11. Verma, R. (2000) [Service classification and management challenges]. eCommons Cornell. Retrieved April 25, 2025, from https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/71617/Verma61_Service_Classification_and_Management_Challenges.pdf?isAllowed=y&sequence=1

12. Chupryna, O., Arakelova, I., & Popova, Y. (2020). Rozvytok vitchyznianoï rozdribnoi torhivli: suchasni tendentsii ta perspektyvy [Development of domestic retail trade: Current trends and prospects]. *Economy and Society*, (2). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>