

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-141>

УДК [338.46-052:338.439:664]:005.21

КЛІЄНТСЬКИЙ СЕРВІС ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКОГО КАПІТАЛУ У ГАЛУЗІ ХАРЧОВОГО РИТЕЙЛУ

CUSTOMER SERVICE AS A TOOL FOR BUILDING CUSTOMER CAPITAL IN THE FOOD RETAIL SECTOR

Дмитрук Вікторія Орестівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2974-8114>

Чубко Катерина Андріївна

студентка,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5517-871X>

Dmytruk Viktoriia, Chubko Kateryna
Ivan Franko National University of Lviv

У статті досліджено стратегічну роль клієнтського сервісу як ключового інструменту формування та примноження клієнтського капіталу в умовах висококонкурентного середовища, зокрема в галузі харчового ритейлу. Розкрито теоретико-методологічні засади концепції клієнтського капіталу, його структури (цінність, утримання, реферрал-капітал) та чинників, що впливають на його зростання. Проаналізовано еволюцію підходів до обслуговування клієнтів – від транзакційного до омніканального клієнтського досвіду (Customer Experience, CX). Здійснено систематизацію та класифікацію сучасних інструментів і технологій, які використовуються підприємствами для організації ефективної роботи з клієнтами, включаючи системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), програми лояльності нового покоління та цифрові канали комунікації. Особливу увагу приділено емпіричній оцінці впливу якості обслуговування на рівень задоволеності та лояльності споживачів. На основі отриманих результатів розроблено концептуальні та практичні рекомендації щодо інтеграції клієнтського сервісу у загальну бізнес-стратегію, що дозволить максимізувати довгострокову цінність клієнтської бази та забезпечити стійку конкурентну перевагу на ринку.

Ключові слова: клієнтський сервіс, клієнтський капітал, клієнтський досвід, лояльність, харчовий ритейл, CRM, стратегія.

The article examines the importance of customer service as a key instrument for forming and strengthening customer capital in the competitive environment of the food retail sector. It is shown that customer capital is shaped by three main components—value capital, brand capital, and relationship (partner) capital – which together reflect the long-term interaction between the consumer and the enterprise and determine the level of customer loyalty. The study identifies the factors that influence the development of customer capital, including service quality, convenience, the use of digital technologies, personalised interaction, and the presence of an effective loyalty programme. The transition from traditional service formats to a modern omnichannel model is characterised, demonstrating how the integration of online and offline communications enables the creation of a holistic customer experience. The article systematises contemporary tools for managing customer relationships, including CRM systems, digital applications, personalised offers, service evaluation metrics (such as NPS and CSAT), and mechanisms for collecting customer feedback. Special attention is given to analysing the customer service practices of Silpo-Food LLC, which actively fosters emotional engagement through thematic store design, in-house production, a developed system of digital services, and its loyalty programme. Based on survey results of young consumers, the study identifies factors influencing customer satisfaction that are significant for further improvement of customer-oriented systems. The findings indicate the necessity of enhancing the service system by considering both emotional and rational aspects of the customer experience. The article provides recommendations for improving customer service management, optimising digital tools, strengthening the value proposition of the loyalty programme, and integrating service policy into the overall strategic development of retail enterprises. Implementing these approaches will contribute to the growth of customer capital, increased consumer loyalty, and the strengthening of retailers' competitive positions in the long term.

Keywords: customer service, customer capital, customer experience, loyalty, food retail, CRM, strategy.



Постановка проблеми. В умовах насиченості ринків та стандартизації товарів якість продукту або ціна перестали бути єдиними вирішальними факторами конкурентоспроможності. Сучасна економічна парадигма визначила клієнта як головний нематеріальний актив підприємства. Здатність компанії не лише залучити, а й утримати клієнта, трансформувавши його у постійного та лояльного, прямо відображається у зростанні її клієнтського капіталу – інтегральної вартості відносин із клієнтами. У галузі харчового ритейлу, що характеризується високою частотою покупок та низькими бар'єрами переходу до конкурента, клієнтський сервіс набуває критичного значення. Постановка проблеми полягає у необхідності наукового обґрунтування та розробки дієвих механізмів перетворення функціонального процесу обслуговування на стратегічний інструмент формування довгострокової лояльності та, як наслідок, нарощення клієнтського капіталу. Вирішення цієї проблеми має важливе наукове значення у контексті розвитку теорії маркетингових відносин та управління капіталом, а також вагоме практичне значення для підвищення ефективності діяльності ритейл-підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання клієнтського капіталу, клієнтського сервісу та управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) є центральними у сучасних наукових дослідженнях маркетингу, особливо в контексті ритейлу. Опорними положеннями для цього дослідження є праці, що розкривають сутність ключових понять. Так, українські дослідники, зокрема О. В. Череп та А. О. Левченко, трактують клієнтський капітал як сукупність стійких зв'язків підприємства зі споживачами, що базуються на довірі, лояльності та спільності інтересів, і розглядається як цінний нематеріальний актив, здатний генерувати майбутні доходи [7]. У свою чергу, клієнтський сервіс у сучасній науковій думці визначається не просто як набір послуг, а як «комплекс заходів та стратегій, спрямованих на задоволення потреб та очікувань клієнтів через оперативність, професіоналізм, прозорість та індивідуальний підхід», що напряду впливає на задоволеність та лояльність [5]. Такий комплексний підхід дозволяє розглядати сервіс не лише як функцію, але і як стратегічний актив.

Значний внесок у розвиток концепції клієнтського досвіду зробив Шмітт Бернд Герман (Schmitt Bernd H.), який у своїх працях розглядає підхід Customer Experience Management

як комплексну систему емоційних, когнітивних і сенсорних взаємодій між клієнтом і брендом [1]. В українському науковому середовищі питання клієнтоорієнтованості та цифрової трансформації торговельних підприємств активно досліджуються у працях Проскуріної Н. В., Гриневич Л. В., Смотрової К. В. та інших, які аналізують вплив омніканальності, цифровізації та програм лояльності на конкурентоспроможність українських ритейлерів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність теоретичних напрацювань, науково-практичний інструментарій управління клієнтським капіталом залишається недостатньо адаптованим до умов українського харчового ритейлу, що зумовлює потребу подальших досліджень із урахуванням процесів цифровізації, аналітичних технологій та змін у поведінці споживачів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основною метою статті є обґрунтування ролі клієнтського сервісу у формуванні клієнтського капіталу в харчовому ритейлі. Для досягнення цієї мети поставлено наступні завдання: проаналізувати теоретико-методологічні засади управління клієнтським капіталом та сервісом; систематизувати інструменти, що формують позитивний клієнтський досвід; провести емпіричний аналіз клієнтського досвіду на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд» та виявити ключові фактори і проблемні зони, що впливають на лояльність споживачів у даній галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Клієнтський сервіс (CS) у сучасній економіці розглядається як стратегічна функція управління, що виходить за межі простих транзакцій і орієнтована на побудову довгострокового взаємовигідного партнерства. Здатність підприємства формувати позитивний, довгостроковий клієнтський досвід (Customer Experience, CX) є критично важливою, оскільки наукові дослідження підтверджують, що зростання кількості постійних клієнтів лише на 5% може призвести до збільшення прибутку до 25% [2].

Харчовий ритейл працює переважно в рамках B2C-моделі (бізнес для споживача), яка характеризується великою кількістю індивідуальних покупців. Рішення про покупку в B2C часто залежить від емоцій, особистих уподобань та сприйняття бренду, на відміну від B2B-моделі, де відносини будуються на суто раціональних, довгострокових бізнес-потребах. Важливо зазначити, що хоча вар-

тість окремих транзакцій у B2C зазвичай нижча, загальні обсяги можуть бути дуже високими.

Центральною теоретичною конструкцією є клієнтський капітал (КК), який визначається як передбачення чистого грошового потоку від усіх майбутніх відносин з клієнтом (довічна цінність клієнта, CLV). Західні дослідники виділяють три рушійні сили, які формують структуру КК: капітал цінності (раціональна оцінка співвідношення переваг та витрат), марочний капітал (емоційна прихильність, репутація бренду) та партнерський капітал (якість довгострокових відносин, забезпечена сервісом та CRM-системами).

Для управління цією тріадою підприємства використовують систематизований набір інструментів. До інструментів комунікації належать програми лояльності, цільові маркетингові комунікації та діджитал-платформи. Інструменти збору та аналізу даних включають CRM-системи, аналіз транзакцій та збір прямого зворотного зв'язку через опитування та аналіз скарг. Нарешті, інструменти контролю якості включають жорсткі стандарти обслуговування та використання ключових показників ефективності (KPI), таких як NPS, CSAT та фінансові метрики.

Формування КК відбувається поетапно: від залучення (пріоритет на зростаючому ринку) до утримання (фокус на лояльності) та розвитку відносин (максимізація CLV). Ефективний клієнтський сервіс незалежно від моделі ґрунтується на чотирьох ключових принципах: принцип етичності (повага до клієнта та захист його даних), принцип достовірності (надання правдивої інформації для побудови довіри), принцип мотивації (стимулювання покупок через якісний сервіс та цінність) та принцип контролю (управління поведінкою клієнтів через програми лояльності).

У контексті харчового ритейлу, де домінуюча модель взаємодії – B2C, ефективність роботи з клієнтами безпосередньо залежить від здатності компанії інтегрувати ці теоретичні засади та інструменти в єдину стратегію, яка не лише задовольняє емоційні потреби (марочний капітал), але й ефективно керує раціональними очікуваннями щодо ціни та зручності (капітал цінності та партнерський капітал). Саме з огляду на необхідність збалансованого розвитку всіх трьох компонентів клієнтського капіталу, подальший аналіз буде сфокусований на діяльності одного з найбільших гравців українського ринку — ТОВ

«Сільпо-Фуд», чия стратегія «Досвід Гостя» є яскравим прикладом інвестицій у та слугує емпіричною базою для дослідження.

ТОВ «Сільпо-Фуд», як частина Fozzy Group, є однією з провідних роздрібних мереж, яка станом на 2024 рік налічує 309 магазинів у 60 містах України [3]. Філософія «Сільпо» ґрунтується на людиноцентричному підході, де співробітників називають «Перевершниками», а клієнтів – «Гостями», а місія компанії полягає у тому, щоб «дарувати щастя своїм гостям».

Ця стратегія реалізується через кілька ключових елементів. По-перше, це унікальний тематичний дизайн для понад 100 супермаркетів, який щороку відзначається міжнародною премією Europe's Finest Store, створюючи потужний емоційний зв'язок та інвестуючи в "experiential retailing". По-друге, це розвиток власного виробництва (пекарні, кулінарія, пивоварня Beermaster Brewery) та власних торгових марок (600+ нових товарів під BTM у 2024 р.), що дозволяє контролювати якість та унікальність пропозиції, впливаючи на капітал цінності [3].

Система клієнтського сервісу (Партнерський Капітал) є багатоканальною. Ключовий елемент – програма лояльності «Власний Рахунок», яка пропонує бонуси та персоналізовані пропозиції, а також інтегрована з фінансовим продуктом «Банк Власний Рахунок». У сфері діджиталу компанія забезпечує омніканальність через мобільний додаток, веб-сайт та гнучку систему доставки (планова, експрес LOKO, «Нова Пошта») та технології самообслуговування, як-от «Вільнокаса» (Scan&Go), для зменшення операційних витрат.

Управління зворотним зв'язком здійснює спеціалізований Департамент Досвіду Гостя, який фокусується на моніторингу NPS (аналіз до 60 000 відгуків) [3]. Для ефективного відстеження та аналізу цих відгуків використовується електронна дошка, що візуалізує дані за регіонами та окремими магазинами, відображає динаміку змін і полегшує процес їхнього вивчення [3].

З метою дослідити клієнтський досвід споживачів ТОВ «Сільпо-Фуд», авторами було проведено пілотне опитування серед цільової групи споживачів (студенти та знайомі віком 20-35 років). В результаті було отримано вибірку з 33 респондентів. В якості інструментарію було використано стандартизовану анкету (опитувальний лист), розроблену на платформі Google Forms.

Формування вибіркової сукупності базувалося на наймовірнішому методі відбору. Конкретніше, було застосовано поєднання методу стихійної вибірки (або вибірки за доступністю, *convenience sampling*) та методу добровільного відгуку (*voluntary response sampling*).

Процедура полягала у поширенні посилення на онлайн-анкету у закритих тематичних спільнотах (каналах та чатах) у соціальних мережах (наприклад, Telegram, Viber). Цільовою аудиторією цих спільнот є студенти та викладачі економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка. Учасники опитування залучалися на добровільних засадах та брали участь анонімно. Респонденти надавали відповіді, базуючись на своєму особистому досвіді взаємодії з мережею "Сільпо". Анкета була структурована за трьома тематичними блоками. Перший блок стосувався оцінки якості обслуговування та операційної діяльності, включаючи питання про легкість комунікації з персоналом, час очікування, організацію черг та ввічливість працівників. Другий блок був спрямований на аналіз маркетингових комунікацій та лояльності, зокрема обізнаності респондентів про акційні пропозиції, оцінку програми лояльності та використання онлайн-сервісів. Третій блок містив відкриті питання для глибокого аналізу клієнтського досвіду (*Customer Experience*), де респондентам пропонувалося надати рекомендації щодо покращення сервісу та описати конкретні випадки взаємодії.

Аналіз відповідей респондентів показав домінування капіталу цінності над іншими компонентами. Зокрема, 70% опитаних (23 з 33 респондентів) назвали зниження цін найважливішим фактором покращення клієнтського досвіду. Одночасно 46,9% опитаних не є учасниками програми лояльності «Власний Рахунок», а 30% бажають бачити вигідніші умови програми. Це співвідношення свідчить про те, що високі інвестиції в емоційний марочний капітал (дизайн, атмосфера) недостатні, щоб компенсувати сприйняту цінову різницю з конкурентами в очах ціночутливих споживачів. Низька залученість до програми лояльності (партнерський капітал) підтверджує, що бонусна система не сприймається як достатньо значущий фінансовий стимул, що вказує на критичний розрив у ціннісній пропозиції лояльності.

Крім того, виявлені суттєві операційні фрикції, що підривають партнерський капітал. Так, 58% респондентів вказали на незручну наві-

гацію в магазинах, а 36% – на необхідність зменшення черг на касах. Ці проблеми є значними джерелами незадоволення, які нівелюють позитивний досвід. Проте, якість обслуговування персоналом отримала високу оцінку: 75,8% респондентів позитивно оцінили привітність та ввічливість персоналу (на 4 або 5 балів), а 70% користувачів високо оцінили онлайн-сервіси та доставку. Таким чином, позитивний емоційний досвід, створений персоналом, порушується технологічними та операційними бар'єрами.

У проведеному емпіричному дослідженні, респондентам пропонувалося здійснити оцінку якості наданих послуг за п'ятибальною шкалою, де 1 означав найнижчий, а 5 – найвищий рівень задоволеності. Аналіз отриманих даних (рис. 1) виявив наступний розподіл оцінок серед користувачів послуги доставки: значна частина респондентів, а саме 40%, оцінила сервіс на рівні 4 балів, що свідчить про їхню загальну позитивну оцінку. При цьому 30% опитаних продемонстрували найвищий рівень задоволеності, присвоївши сервісу оцінку 5.

Персонал супермаркетів є одним із ключових елементів формування позитивного клієнтського досвіду. Компанія активно збирає інсайти як від гостей, так і від власних працівників, що призводить до впровадження невеликих, але значущих покращень. Результати опитування підтвердили клієнтоорієнтованість персоналу. 45,5% респондентів оцінили привітність та ввічливість працівників "Сільпо", з яким їм довелося взаємодіяти на 4 бали з 5, 30,3% на «5» та 21,2% на «3». Лише 3% оцінили на «1». Також, учасники відповіли на відкрите питання щодо їхнього позитивного або негативного досвіду взаємодії з персоналом. Більшість респондентів розповіли лише про позитивний досвід, як от, «швидко ідуть на допомогу за потреби», «завжди згадуються дрібні випадки і приємні», тощо.

Окрім фізичних осіб, ТОВ «Сільпо-Фуд» надає окремий комплекс послуг, орієнтований на потреби корпоративних клієнтів. Основна пропозиція полягає в організації доставки широкого асортименту товарів – продуктів харчування, напоїв, товарів для офісу, готових страв чи фуршетних наборів – безпосередньо в офіси компаній. Процес замовлення для бізнес-клієнтів інтегрований в існуючі онлайн-платформи. Підприємство також надає вигідні пропозиції, як от при замовленні від 1500 грн клієнти не оплачують доставку [6].

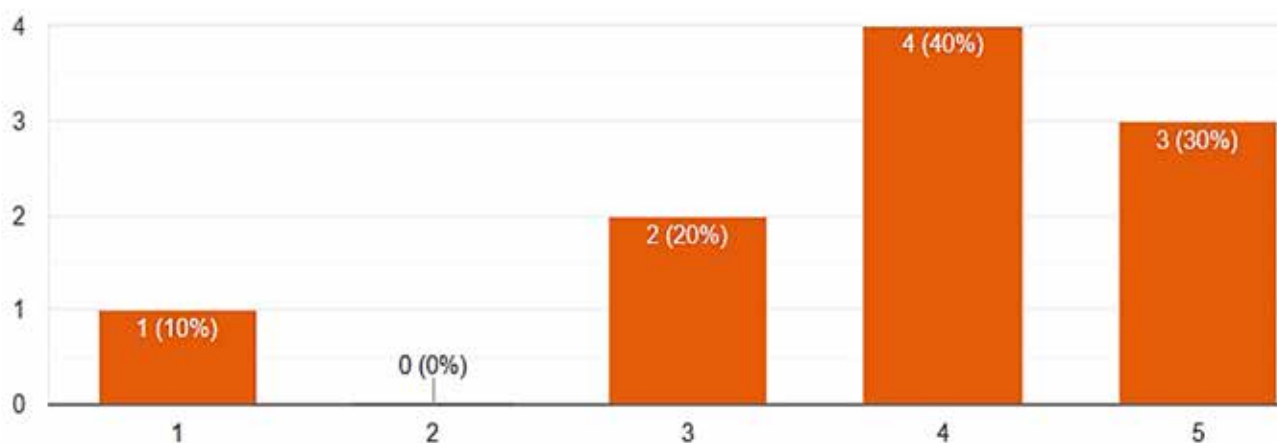


Рис. 1. Оцінка споживачів щодо користування онлайн-сервісів «Сільпо»

Джерело: сформовано автором

Сервіс «Сільпо» визнаючи можливість виникнення непередбачуваних ситуацій, таких як затримка доставки, впроваджує механізми компенсації, зокрема купони «Зайчечкання» на безкоштовну каву, що свідчить про прагнення мінімізувати негативні враження та підтримувати позитивні відносини з клієнтами.

Крім того, у складний період воєнних випробувань "Сільпо" продемонструвало не лише стійкість бізнесу, але й глибоку соціальну відповідальність, оперативно розгорнувши по всій Україні мережу власних «Світальень» [6] – пунктів незламності, які стали важливим елементом підтримки для місцевих громад [8]. Ці локації забезпечили доступ до електроенергії, інтернету, гарячих напоїв та базових послуг, таких як зняття готівки та оплата картою, стаючи важливим ресурсом підтримки для місцевих громад. Для цього «Сільпо» активно залучало партнерів, як-от ТМ "Чернігівське", для облаштування цих просторів, підкреслюючи важливість колаборації та об'єднання зусиль у часи криз, тим самим демонструючи клієнтоорієнтований підхід, який виходить за межі комерційної діяльності та спрямований на всебічну підтримку своїх гостей у складних умовах воєнного стану.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що клієнтський сервіс є стратегічним інструментом формування клієнтського капіталу в галузі харчового ритейлу. Досвід ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє успішні стратегії адаптації та розвитку в умовах кризи, де ключову роль відіграє орієнтація на клієнта. Компанія змогла подолати значні труднощі

та забезпечити подальше зростання завдяки гнучкому управлінню, активному розвитку онлайн-торгівлі та інноваційним підходам до клієнтського сервісу.

Емпіричний аналіз на прикладі «Сільпо» виявив, що попри високі інвестиції в марочний капітал (атмосфера, дизайн) та високу якість роботи персоналу, існують значні розриви у сприйнятті капіталу цінності (висока цінова чутливість споживачів) та партнерського капіталу (низька залученість до програми лояльності, операційні фрикції, як-от черги та навігація). Це свідчить про те, що емоційний досвід не може повністю компенсувати раціональні фактори зручності та ціни.

Таким чином, в умовах кризи та післявоєнної відбудови саме збалансована клієнтоорієнтованість стає визначальним фактором успіху. Компанії, які ставлять потреби клієнтів на перше місце та інвестують у розвиток всіх трьох компонентів клієнтського капіталу (ціннісного, марочного та партнерського), мають найбільші шанси на стабільність та процвітання.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні впливу цифрових інструментів та персоналізації на утримання клієнтів у харчовому ритейлі. Актуальним напрямом є розробка економетричних моделей для кількісної оцінки внеску окремих елементів сервісу (наприклад, NPS, технологій Scan&Go, ефективності програм лояльності) у загальну величину довічної цінності клієнта (CLV) для українських ритейлерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Schmitt B. H. *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting With Customers*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2003. 304 p.
2. Клієнтоорієнтованість: її суть та головні принципи. *Блог HelpCrunch*. URL: <https://helpcrunch.com/blog/uk/kliientoorientovanist/> (дата звернення: 23.11.2025).
3. Косолідований звіт про управління групи ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2023 рік. *Silpo.ua*. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db3b7d0fd.pdf> (дата звернення: 09.11.2025).
4. Огуряєва К. Сільпо: Аналіз звітної періода ми починаємо не з продажів, не з показників товарообігу, а з показників NPS. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/personalii/katerina-ogurjaieva-silpo-analiz/> (дата звернення: 09.11.2025).
5. Перевозова І. В., Пяста А. М., Савчук Р. М. Клієнтський сервіс як конкурентна перевага при наданні нотаріальних послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. № 12. С. 94–105. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/12/12.23._topic-Perevozova-Iryna-Piasta-Andriy-Sawchouk-Roman-94-105.pdf (дата звернення: 16.11.2025).
6. «Сільпо» – онлайн-супермаркет | Доставка продуктів до дверей. *Офіційний сайт «Сільпо»*. URL: <https://silpo.ua/press-center/press-releases> (дата звернення: 09.11.2025).
7. Череп А. В., Левченко А. О. Клієнтський капітал підприємства як об'єкт бухгалтерського обліку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/171> (дата звернення: 16.11.2025).
8. Як працював ритейл у 2022 році. *Мережа супермаркетів "Наш Край"*. URL: <https://nashkraj.ua/uk/blog/yak-pratsyuvav-rytejl-u-2022-rotsi/> (дата звернення: 09.11.2025).

REFERENCES:

1. Schmitt, B. H. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with customers*. Wiley, 304 p.
2. Kliientoorientovanist: yii sut ta holovni pryntsypy [Customer Orientation: Its Essence and Main Principles]. (n.d.). *Bloh HelpCrunch*. Available at: <https://helpcrunch.com/blog/uk/kliientoorientovanist/> (accessed November 23, 2025)
3. Konsolidovanyi zvit pro upravlinnia hrupy TOV «SILPO-FUD» za 2023 rik [Consolidated Management Report of the Silpo – Food LLC Group for 2023]. (2024). *Silpo.ua*. Available at: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db3b7d0fd.pdf> (accessed November 09, 2025)
4. Ohuriaieva K. Silpo: Analiz zvitnoho perioda my pochynaiemo ne z prodazhiv, ne z pokaznykiv tovarooobihu, a z pokaznykiv NPS [Silpo: We start the analysis of the reporting period not with sales, not with turnover indicators, but with NPS indicators]. *Asotsiatsiia ryteileriv Ukrainy – Association of Retailers of Ukraine*. Available at: <https://rau.ua/personalii/katerina-ogurjaieva-silpo-analiz> (accessed November 16, 2025)
5. Perevozova, I. V., Piasta, A. M. Savchuk, R. M. (2023). Kliientskyi servis yak konkurentna perevaha pry nadanni notarialnykh posluh [Client service as a competitive advantage in the provision of notarial services]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, vol. 12, pp. 94–105.
6. «Silpo» – onlain-supermarket | Dostavka produktiv do dverei [Silpo – online supermarket | Delivery of groceries to your door]. (n.d.). *Ofitsiynyi sait «Silpo»* [Official Website of Silpo]. Available at: <https://silpo.ua/press-center/press-releases> (accessed November 09, 2025)
7. Cherep, A. V., Levchenko, A. O. (2020). Kliientskyi kapital pidpriemstva yak obiekt bukhhalterskoho obliku [Customer capital of the enterprise as an object of accounting]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol.22. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/171>(accessed November 16, 2025)
8. Yak pratsiuvav ryteyl u 2022 rotsi [How retail worked in 2022]. (n.d.). *Merezha supermarketiv "Nash Krai" – Supermarket chain "Nash Krai"*. Available at: <https://nashkraj.ua/uk/blog/yak-pratsyuvav-rytejl-u-2022-rotsi/> (accessed November 09, 2025)