

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

УДК 658.89:005.95/.96:339.37

ВІЛЬЧИНСЬКИЙ Богдан Валерійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Удосконалення системи менеджменту обслуговування клієнтів
у роздрібній торгівлі (на прикладі ТОВ «ЮСК Україна»)

Спеціальність 073 Менеджмент
Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
Скидан Олег Васильович
Доктор економічних наук, професор

Житомир – 2026

АНОТАЦІЯ

Вільчинський Б.В. Удосконалення системи менеджменту обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі (на прикладі ТОВ «ЮСК Україна»). – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджені теоретичні основи формування й розвитку системи менеджменту обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі. Проаналізовано сучасний стан системи менеджменту обслуговування клієнтів ТОВ «ЮСК Україна» та розроблено пропозиції щодо її удосконалення, зокрема щодо оптимізації та цифровізації.

Ключові слова: менеджмент, система менеджменту, інструменти і технології менеджменту, клієнтський сервіс, роздібна торгівля, клієнтоорієнтованість, цифровізація.

SUMMARY

Vilchynskiy B.V. Improving the customer service management system in the retail sector (using the example of YSK Ukraine LLC). – Manuscript.

Qualification work for obtaining the Bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

This thesis examines the theoretical foundations of the formation and development of a customer service management system in the retail sector. It analyses the current state of the customer service management system at YSK Ukraine LLC and develops recommendations for its improvement, particularly with regard to optimisation and digitalisation.

Key words: management, management system, management tools and technologies, customer service, retail trade, customer focus, digitalisation.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ.....	7
1.1. Сутність менеджменту обслуговування клієнтів та його особливості в роздрібній торгівлі	7
1.2. Інструменти і технології менеджменту обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі.....	10
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА».....	14
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства....	14
2.2. Діагностика системи обслуговування клієнтів підприємства..	16
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»	19
3.1. Оптимізація та цифровізація системи обслуговування клієнтів.....	19
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів ...	22
ВИСНОВКИ	24
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	26

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах рівень клієнтського сервісу стає визначальним чинником формування лояльності споживачів, зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку. Для ТОВ «ЮСК Україна», яке функціонує на динамічному ринку роздрібної торгівлі, особливої актуальності набуває вдосконалення системи менеджменту обслуговування клієнтів, що передбачає імплементацію сучасних підходів до управління взаємовідносинами зі споживачами, цифровізацію сервісних процесів та підвищення стандартів обслуговування.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз останніх досліджень та публікацій показує, що проблематика управління системою менеджменту обслуговування клієнтів залишається у фокусі уваги сучасних науковців. Зокрема, дане питання активно досліджують Багорка М., Білоусько Т., Буднік О., Зайцева О., Зіновчук В., Зубченко В., Крайнюченко С., Розумей С., Романенко Л., Семенова Л., Скригун Н., Тарасович Л., Танасійчук А. та інші. Вивчення робіт зазначених та багатьох інших авторів дозволяє виділити ключові напрями сучасних досліджень у сфері менеджменту клієнтського сервісу. Разом із цим, у науковій літературі відзначається недостатня увага до практичних аспектів інтеграції цифрових інструментів у систему управління обслуговуванням клієнтів у роздрібній торгівлі, що обумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення системи менеджменту обслуговування клієнтів в умовах ТОВ «ЮСК Україна».

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- обґрунтувати сутність менеджменту обслуговування клієнтів та його особливості в роздрібній торгівлі;
- охарактеризувати інструменти і технології менеджменту обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі;

- надати організаційно-управлінську характеристику досліджуваного підприємства;
- охарактеризувати діючу систему обслуговування клієнтів ТОВ «ЮСК Україна»;
- обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення системи менеджменту обслуговування клієнтів та розрахувати ефективність їх упровадження.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження є процес розвитку системи менеджменту обслуговування клієнтів ТОВ «ЮСК Україна». Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів розвитку та вдосконалення системи менеджменту обслуговування клієнтів ТОВ «ЮСК Україна».*

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних вчених, присвячені питанням менеджменту обслуговування клієнтів у сфері роздрібної торгівлі. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: *монографічний* метод – для здійснення комплексної характеристики ТОВ «ЮСК Україна»; *методи індукції та дедукції* – при формуванні узагальнень і висновків на основі отриманих результатів; *методи аналізу та синтезу* – для організаційно-економічного дослідження об'єкта, оцінки фінансово-економічних показників, структури витрат та ефективності використання ресурсів; *статистичні та економіко-математичні* – для розрахунку показників прибутковості, рентабельності та економічного ефекту від впровадження заходів; *SWOT-аналіз* – для поглибленої оцінки системи обслуговування клієнтів підприємства; *метод графічної візуалізації* – для наочного представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України з питань менеджменту обслуговування клієнтів у сфері роздрібної торгівлі; навчальні та наукові видання, фахові публікації в періодичних джерелах і мережі Інтернет, що висвітлюють проблематику менеджменту

клієнтського сервісу; а також внутрішня документація ТОВ «ЮСК Україна» за 2023–2025 рр. й офіційні матеріали з вебсайту підприємства.

Практичне значення роботи. Розроблені пропозиції щодо розвитку системи менеджменту обслуговування клієнтів можуть бути імплементовані в діяльність ТОВ «ЮСК Україна» та інших підприємств досліджуваної галузі.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Вільчинський Б.В. Сутність менеджменту обслуговування клієнтів та його особливості в роздрібній торгівлі. *Менеджмент сталого розвитку організацій: стратегії, інновації, цифрові рішення*: збірник наук. праць учасників наук.-практ. конф. (20 трав. 2026 р.). Житомир: Поліський університет, 2026. С. 28–31.

2. Vilchynskyi B., Artelemeychuk D. Customer service tools and technologies: marketing management priorities. *Стратегії сталого розвитку: економіка, бізнес та ефективне управління*: збірник матеріалів Міжнародної наук.-практ. конф. (15 квіт. 2026 р.). Кам'янець-Подільський : ЗВО «ПДУ», 2026. С. 41–43.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 31 сторінці комп'ютерного тексту (основний зміст – 24 сторінки). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (43 найменування).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність менеджменту обслуговування клієнтів та його особливості в роздрібній торгівлі

Менеджмент обслуговування клієнтів є складовою загальної системи управління підприємством, що охоплює процеси планування, організації, мотивації та контролю діяльності, спрямованої на задоволення потреб і очікувань споживачів. У сучасних умовах високої конкуренції та зростання ролі сервісної економіки ефективне управління взаємодією з клієнтами виступає ключовим чинником формування конкурентних переваг [8].

У широкому сенсі, сутність менеджменту обслуговування клієнтів полягає у цілеспрямованому впливі на всі етапи взаємодії з клієнтом – від першого контакту до післяпродажного супроводу – з метою забезпечення високого рівня якості сервісу, підвищення лояльності споживачів та максимізації їхньої цінності для компанії [7; 28]. Окреслене передбачає орієнтацію на клієнта як на центральний елемент бізнес-моделі підприємства, де його потреби, очікування та досвід визначають зміст управлінських рішень.

З позиції функціонального підходу менеджмент обслуговування клієнтів включає планування сервісної стратегії, організацію процесів взаємодії з клієнтами, мотивацію персоналу до якісного виконання обслуговування та контроль за дотриманням встановлених стандартів. Особливе значення має моніторинг задоволеності клієнтів, який дозволяє оперативно виявляти проблемні аспекти та вдосконалювати сервісні процеси. У свою чергу, функції менеджменту обслуговування клієнтів реалізуються через класичні управлінські підходи, адаптовані до сервісної діяльності. До основних функцій належать: планування (визначення стратегії обслуговування клієнтів, встановлення стандартів сервісу, прогнозування потреб споживачів); організація (формування структури обслуговування, розподіл

обов'язків між працівниками, забезпечення ресурсами); мотивація (стимулювання персоналу до якісного обслуговування через матеріальні та нематеріальні інструменти); контроль (оцінка якості обслуговування, моніторинг задоволеності клієнтів, аналіз відхилень від стандартів); регулювання (коригування процесів обслуговування відповідно до змін у зовнішньому середовищі та очікуваннях клієнтів) [1, с. 99; 29, с. 26].

Завдання менеджменту обслуговування клієнтів конкретизують його практичну реалізацію та включають: забезпечення високого рівня якості сервісу відповідно до встановлених стандартів; формування та підтримка клієнтоорієнтованої стратегії; управління клієнтським досвідом; впровадження ефективних каналів комунікації; аналіз зворотного зв'язку для вдосконалення обслуговування; підвищення рівня лояльності клієнтів; запобігання та ефективне вирішення конфліктних ситуацій; використання сучасних технологій для оптимізації взаємодії з клієнтами [2; 5; 12; 14; 39].

Менеджмент обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі має специфічні риси, зумовлені безпосереднім контактом із кінцевим споживачем, високою частотою взаємодій та значною роллю емоційного сприйняття процесу купівлі [21]. Роздрібна торгівля – це вид економічної діяльності, при якому товари продаються безпосередньо кінцевому споживачу [16; 27]. У цьому секторі якість обслуговування виступає не лише доповненням до товарної пропозиції, а й самостійним фактором формування конкурентних переваг підприємства.

Однією з особливостей є високий рівень персоналізації обслуговування [26; 32]. Роздрібні підприємства взаємодіють із широким колом клієнтів, які мають різні потреби, поведінкові моделі та купівельні очікування. Це зумовлює необхідність індивідуального підходу до кожного покупця, врахування його уподобань, платоспроможності та попереднього досвіду взаємодії з компанією. Іншою важливою рисою є значення швидкості та зручності обслуговування. У роздрібній торгівлі клієнти очікують оперативного реагування, мінімізації часу очікування та простоти здійснення

покупки, що вимагає оптимізації внутрішніх процесів, ефективної організації торговельного простору, впровадження сучасних технологій (самообслуговування, електронні черги, безконтактні платежі) [8; 17; 31; 42].

Суттєвою особливістю є також вплив людського фактору. Якість обслуговування значною мірою залежить від професійності, комунікативних навичок і поведінки персоналу [10; 19; 30]. Продавці-консультанти виступають представниками бренду, формуючи враження клієнта про компанію [15]. Тому важливого значення набуває підбір, навчання та мотивація персоналу, а також розвиток клієнтоорієнтованої корпоративної культури. Ще однією характерною рисою є емоційна складова обслуговування, адже процес купівлі часто супроводжується емоціями, які впливають на рішення клієнта. Атмосфера магазину, рівень сервісу, дизайн торгового залу, музичний супровід та навіть запахи можуть формувати загальний клієнтський досвід. Відповідно, менеджмент має враховувати не лише функціональні, а й психологічні аспекти обслуговування.

Важливим аспектом є омніканальність обслуговування, що передбачає інтеграцію офлайн- та онлайн-каналів взаємодії з клієнтами. Сучасні споживачі очікують можливості отримувати однаково якісний сервіс як у фізичних магазинах, так і через інтернет-магазини, мобільні додатки чи соціальні мережі, що зумовлює необхідність синхронізації інформації про товари, ціни, акції та клієнтські дані в усіх каналах [9; 13; 21; 26; 28; 32]. Крім того, специфікою роздрібної торгівлі є висока динамічність попиту та поведінки споживачів. Це вимагає від менеджменту постійного моніторингу ринку, аналізу клієнтських уподобань і швидкого реагування на зміни. Використання аналітики даних і CRM-систем дозволяє краще розуміти клієнтів та прогнозувати їхню поведінку [2; 5; 12; 14; 39].

Особливу увагу слід приділити управлінню скаргами та конфліктними ситуаціями [30; 36]. У роздрібній торгівлі такі ситуації виникають досить часто через безпосередній контакт із клієнтами. Ефективне вирішення скарг

не лише знижує рівень негативу, а й може підвищити лояльність клієнтів у разі професійного підходу до проблеми.

Сутність, характеристики та особливості менеджменту обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі демонструє рис. 1.1.

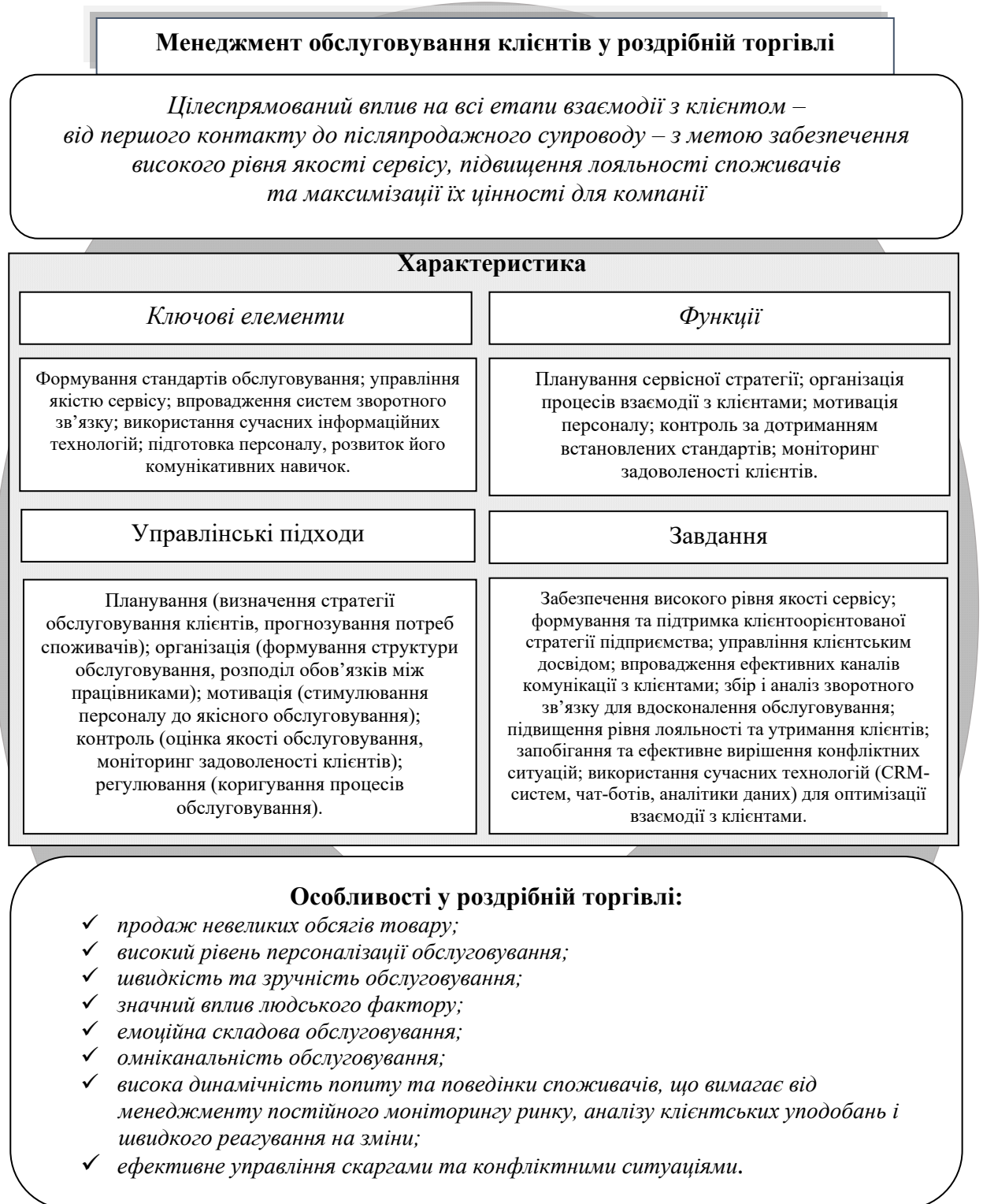


Рис. 1.1. Сутність, характеристики та особливості менеджменту обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі

Джерело: розроблено на основі досліджених джерел.

Варто зазначити, що ключовими елементами менеджменту обслуговування клієнтів є: формування стандартів обслуговування, управління якістю сервісу, впровадження систем зворотного зв'язку, а також використання сучасних інформаційних технологій, зокрема систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Важливу роль відіграє також підготовка персоналу, розвиток його комунікативних навичок та формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури [4; 24; 37].

Важливим аспектом є також формування принципів менеджменту обслуговування клієнтів, серед яких: орієнтація на потреби клієнта, системність, безперервне вдосконалення сервісу, індивідуальний підхід до споживача, оперативність реагування та прозорість комунікації [22].

Отже, менеджмент обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі характеризується високим рівнем клієнтоорієнтованості, значною роллю персоналу, необхідністю швидкого реагування на зміни та інтеграцією сучасних технологій. Його ефективність визначає не лише обсяг продажів, а й формування довгострокових відносин із клієнтами, імідж підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

1.2. Інструменти і технології менеджменту обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі

У сучасних умовах розвитку роздрібної торгівлі ефективність менеджменту обслуговування клієнтів значною мірою визначається використанням відповідних інструментів і технологій, які забезпечують якісну взаємодію зі споживачами, підвищують рівень їхньої задоволеності та сприяють формуванню лояльності. Застосування інноваційних рішень дозволяє підприємствам не лише оптимізувати процеси обслуговування, а й створювати унікальний клієнтський досвід.

Одним із ключових інструментів є CRM-системи, які забезпечують збір, зберігання та аналіз інформації про клієнтів. Завдяки CRM підприємства можуть відстежувати історію покупок, аналізувати поведінку споживачів,

сегментувати клієнтську базу та формувати персоналізовані пропозиції. Це сприяє підвищенню ефективності маркетингових заходів і покращенню якості обслуговування. Важливу роль відіграють системи автоматизації обслуговування, зокрема POS-системи, які забезпечують швидке та точне проведення розрахункових операцій, контроль товарних залишків і формування аналітичної звітності. Інтеграція POS-систем із CRM та складськими програмами дозволяє створити єдину інформаційну систему підприємства [25; 40].

Суттєвим інструментом є омніканальні платформи, які забезпечують інтеграцію різних каналів взаємодії з клієнтами – фізичних магазинів, інтернет-магазинів, мобільних додатків та соціальних мереж. Вказане дозволяє клієнтам отримувати безперервний і узгоджений досвід обслуговування незалежно від каналу взаємодії. До сучасних технологій належать також чат-боти та віртуальні асистенти, які використовуються для автоматизації комунікації з клієнтами, надання консультацій, обробки запитів і замовлень у режимі реального часу, що значно знижує навантаження на персонал і підвищує швидкість обслуговування [26].

Важливим напрямом є використання аналітики даних, що дозволяє підприємствам глибше розуміти поведінку клієнтів, прогнозувати попит і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Аналіз великих масивів даних сприяє персоналізації обслуговування та підвищенню ефективності бізнес-процесів [23; 31]. Не менш важливими є технології самообслуговування (каси самообслуговування, електронні цінники, мобільні додатки для сканування товарів і здійснення оплат). Вони забезпечують зручність і швидкість здійснення покупок, що є важливим фактором для сучасних споживачів.

До інструментів менеджменту обслуговування клієнтів також належать системи збору зворотного зв'язку, зокрема онлайн-опитування, рейтинги, відгуки та програми лояльності. Вони дозволяють оцінювати рівень задоволеності клієнтів, виявляти проблемні аспекти обслуговування та своєчасно реагувати на них.

Крім технологічних інструментів, важливу роль відіграють організаційні інструменти, такі як стандарти обслуговування, регламенти взаємодії з клієнтами, скрипти спілкування, а також системи навчання та розвитку персоналу. Їх використання забезпечує стабільність якості сервісу та формує єдиний підхід до обслуговування [13].

Інструменти і технології менеджменту обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Інструменти і технології менеджменту обслуговування клієнтів
у роздрібній торгівлі**

Елемент	Характеристика
CRM-системи	Забезпечують збір, зберігання та аналіз інформації про клієнтів.
Системи автоматизації обслуговування	Забезпечують швидке та точне проведення розрахункових операцій, контроль товарних залишків і формування аналітичної звітності (POS-системи).
Оmnіканальні платформи	Забезпечують інтеграцію різних каналів взаємодії з клієнтами – фізичних магазинів, інтернет-магазинів, мобільних додатків та соціальних мереж.
Чат-боти та віртуальні асистенти	Використовуються для автоматизації комунікації з клієнтами, надання консультацій, обробки запитів і замовлень у режимі реального часу.
Аналітика даних (Big Data)	Дозволяє підприємствам глибше розуміти поведінку клієнтів, прогнозувати попит і приймати обґрунтовані управлінські рішення.
Технології самообслуговування	Забезпечують зручність і швидкість здійснення покупок (каси самообслуговування, електронні цінники, мобільні додатки для сканування товарів і здійснення оплат).
Системи збору зворотного зв'язку	Дозволяють оцінювати рівень задоволеності клієнтів, виявляти проблемні аспекти обслуговування та своєчасно реагувати на них (онлайн-опитування, рейтинги, відгуки та програми лояльності).
Організаційні інструменти	Стандарти обслуговування, регламенти взаємодії з клієнтами, скрипти спілкування, системи навчання та розвитку персоналу. Їх використання забезпечує стабільність якості сервісу та формує єдиний підхід до обслуговування.

Джерело: узагальнено на основі досліджених джерел.

Отже, інструменти і технології менеджменту обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі є комплексом взаємопов'язаних рішень, що поєднують інформаційні системи, цифрові технології та організаційні підходи. Їх ефективне використання сприяє підвищенню якості обслуговування, оптимізації бізнес-процесів і забезпеченню конкурентоспроможності підприємства в умовах цифровізації економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ В УМОВАХ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

JYSK – міжнародна мережа роздрібної торгівлі зі скандинавським походженням, що спеціалізується на товарах для облаштування дому та саду. Компанія входить до складу Lars Larsen Group, засновником якої є Lars Larsen – відомий данський підприємець і один із провідних представників торговельної галузі Данії [43]. Станом на сьогодні мережа JYSK об'єднує понад 3500 магазинів, що функціонують у 50 країнах світу, що свідчить про високий рівень міжнародної експансії та конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку роздрібної торгівлі. Офіційний сайт: <https://jysk.ua/vse-pro-jysk>.

Назва компанії має символічне значення: слово «JYSK» у перекладі з данської мови означає належність до Ютландського півострова. У данській культурі це поняття традиційно асоціюється зі скромністю, працьовитістю та чесністю – цінностями, які були характерними для засновника компанії та стали основою корпоративної культури JYSK. Діяльність компанії ґрунтується на принципах надійності, відповідальності та дотримання високих стандартів обслуговування клієнтів, що забезпечує формування позитивної ділової репутації бренду на міжнародному ринку [43].

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «ЮСК Україна» – суб'єкт господарювання, що здійснює діяльність відповідно до чинного законодавства України та функціонує з метою отримання прибутку. Підприємство має статус юридичної особи, самостійний баланс, банківські рахунки та інші необхідні реквізити для ведення господарської діяльності. Форма власності – приватна. Основним напрямом діяльності підприємства є роздрібна торгівля товарами споживчого призначення. Асортимент

формується з урахуванням попиту споживачів, ринкових тенденцій та конкурентного середовища. Підприємство також може здійснювати супутні види діяльності, зокрема логістичні та сервісні послуги [33–35].

Організаційна структура управління ТОВ «ЮСК Україна» є лінійно-функціональною, що забезпечує ефективний розподіл обов'язків та відповідальності між працівниками. Загальне керівництво здійснює директор, який координує діяльність усіх підрозділів, приймає управлінські рішення та несе відповідальність за результати діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Організаційна структура ТОВ «ЮСК Україна»

Підрозділ	Основні функції
Адміністрація	Загальне управління, стратегічне планування
Відділ продажів	Реалізація товарів, робота з клієнтами
Відділ маркетингу	Аналіз ринку, просування продукції
Фінансовий відділ	Облік, фінансове планування, контроль витрат
Складсько-логістичний відділ	Зберігання та постачання товарів
Служба обслуговування клієнтів	Робота зі зверненнями та скаргами клієнтів

Джерело: за даними підприємства [33–35; 43]

До основних структурних підрозділів ТОВ «ЮСК Україна» належать відділ продажів, відділ маркетингу, фінансово-економічний відділ, служба обслуговування клієнтів та складсько-логістичний підрозділ. Кожен із них виконує визначені функції, що забезпечують ефективну діяльність підприємства в цілому [33–35].

Економічна діяльність підприємства характеризується системою показників, серед яких важливе місце займають обсяг товарообороту, рівень доходів і витрат, прибуток, рентабельність та продуктивність праці. Формування доходів здійснюється переважно за рахунок реалізації товарів, тоді як витрати включають закупівлю товарів, оплату праці персоналу, оренду приміщень, логістичні та адміністративні витрати (табл.2.2).

Аналіз наведених даних свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Зокрема, обсяг товарообороту у 2025 р. зріс на 4700 тис. грн порівняно з 2023 р., що вказує на розширення діяльності та підвищення

попиту на продукцію. Аналогічна тенденція спостерігається щодо доходу та чистого прибутку, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності. Зростання рівня рентабельності з 8,0% до 10,2% підтверджує покращення фінансових результатів та більш ефективне використання ресурсів підприємства. Збільшення чисельності персоналу також є наслідком розширення обсягів діяльності та потреби у забезпеченні якісного обслуговування клієнтів.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «ЮСК Україна»

Показник	Рік			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Товарооборот, тис. грн	12500,0	14800,0	17200,0	137,0
Дохід (виручка), тис. грн	15000,0	17600,0	20500,0	136,0
Чистий прибуток, тис. грн	1200,0	1500,0	2100,0	175,0
Рентабельність, %	8,0	8,5	10,2	128,0
Чисельність персоналу, осіб	45	48	52	115,0

Джерело: за даними підприємства.

Важливим аспектом діяльності ТОВ «ЮСК Україна» є орієнтація на клієнта. Підприємство впроваджує сучасні підходи до обслуговування, зокрема стандарти сервісу, навчання персоналу та використання елементів автоматизації процесів, що дозволяє підвищити рівень задоволеності споживачів та забезпечити їхню лояльність.

Отже, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що ТОВ «ЮСК Україна» є стабільно функціонуючим підприємством роздрібної торгівлі з позитивною динамікою основних економічних показників. Організаційна структура та економічний потенціал створюють передумови для подальшого розвитку підприємства, зокрема у сфері вдосконалення системи обслуговування клієнтів.

2.2. Діагностика системи обслуговування клієнтів підприємства

Система обслуговування клієнтів ТОВ «ЮСК Україна» є важливою складовою його загальної діяльності, оскільки саме якість сервісу значною

мірою визначає рівень задоволеності споживачів, їхню лояльність та конкурентоспроможність підприємства на ринку. Аналіз системи обслуговування дозволяє оцінити її ефективність, виявити сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями вдосконалення.

На підприємстві застосовується традиційна модель обслуговування клієнтів, яка включає безпосередню взаємодію продавців-консультантів із покупцями в торговому залі. Основними етапами обслуговування є: встановлення контакту з клієнтом, виявлення потреб, презентація товару, здійснення продажу та післяпродажне обслуговування. Для оцінки якості обслуговування доцільно розглянути основні показники (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка якості обслуговування клієнтів ТОВ «ЮСК Україна»

Показник	Рік			2025 р. до 2023 р., %
	2023	2024	2025	
Рівень задоволеності клієнтів, %	78,0	82,0	87,0	+9,0 в.п
Кількість скарг, од.	120	95	70	58,0
Кількість постійних клієнтів, %	45,0	52,0	60,0	+15,0 в.п.
Середній час обслуговування, хв.	8,0	8,5	10,2	127,0
Чисельність персоналу, осіб	45	48	52	115,0

Джерело: за даними підприємства.

Аналіз наведених даних свідчить про позитивні тенденції в системі обслуговування клієнтів ТОВ «ЮСК Україна». Зокрема, рівень задоволеності клієнтів зріс на 9,0 %, що є результатом покращення якості сервісу та підвищення професійного рівня персоналу. Одночасно спостерігається зменшення кількості скарг, що вказує на ефективніше вирішення проблемних ситуацій. Зростання частки постійних клієнтів до 58,0% свідчить про підвищення рівня лояльності споживачів, що є важливим фактором стабільності підприємства. Скорочення середнього часу обслуговування також позитивно впливає на загальний клієнтський досвід.

Для більш глибокої оцінки доцільно провести SWOT-аналіз системи обслуговування клієнтів (табл. 2.4). Результати SWOT-аналізу показують, що підприємство має достатній потенціал для розвитку системи обслуговування клієнтів, однак потребує впровадження сучасних технологій і вдосконалення

управлінських підходів. Проблемними аспектами є наступні: недостатній рівень автоматизації процесів обслуговування; обмежене використання цифрових каналів взаємодії з клієнтами; залежність якості обслуговування від людського фактору; відсутність повноцінної CRM-системи.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз системи роботи з клієнтами ТОВ «ЮСК Україна»

Категорія	Факти/Показники	Рекомендації
Сильні сторони	• Впізнаваний міжнародний бренд (JYSK). • Канали комунікації: гаряча лінія, e-mail, чат, месенджери. • Офлайн + онлайн підтримка. • B2C та B2B сервіси.	• Підсилювати бренд у комунікаціях і маркетингових кампаніях. • Використовувати всі канали для збору даних про клієнтів.
Слабкі сторони	• Тривалий час відповіді на e-mail та у соцмережах. • Стандартизований підхід, обмежена персоналізація. • Недостатня інтеграція даних між каналами.	• Впровадити омніканальну CRM-систему (наприклад, Bitrix24, HubSpot, Zoho CRM). • Навчити операторів більш персоналізованій комунікації. • Скоротити час відповіді через автоматичні тригери та шаблони.
Можливості	• Автоматизація обслуговування. • Програми лояльності та персональні пропозиції. • Аналітика поведінки клієнтів. Локальні маркетингові кампанії.	• Впровадити чат-боти для швидких відповідей. • Розробити гнучку програму лояльності. • Використовувати аналітику для прогнозування потреб клієнтів. • Підсилювати локальні кампанії з українським контекстом.
Загрози	• Конкуренти з швидшим сервісом і вигіднішими пропозиціями. • Високі очікування клієнтів щодо миттєвих відповідей. • Економічні ризики (інфляція, коливання валют). • Репутаційні ризики через негативні відгуки.	• Моніторити конкурентів і адаптувати пропозиції. • Підвищити швидкість відповіді у всіх каналах. • Використовувати CRM для прозорого управління зверненнями. • Впровадити систему оцінки задоволеності клієнтів (NPS).

Джерело: власні дослідження.

Отже, система обслуговування клієнтів ТОВ «ЮСК Україна» характеризується позитивною динамікою розвитку та зростанням ключових показників ефективності. Водночас існують певні недоліки, усунення яких дозволить підвищити якість сервісу, зміцнити конкурентні позиції підприємства та забезпечити довгострокову лояльність клієнтів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ ТОВ «ЮСК УКРАЇНА»

3.1. Оптимізація та цифровізація системи обслуговування клієнтів

За результатами проведеного аналізу системи обслуговування клієнтів ТОВ «ЮСК Україна» доцільно зазначити, що підприємство вже впроваджує окремі елементи клієнтоорієнтованого підходу, зокрема забезпечує безпосередню взаємодію з клієнтами, здійснює контроль якості обслуговування та формує позитивний клієнтський досвід. Водночас подальший розвиток системи обслуговування потребує поглиблення та розширення існуючих практик, а також упровадження нових управлінських і технологічних рішень.

Одним із ключових напрямів удосконалення вбачається розширення функціональних можливостей управління клієнтською базою. За наявності елементів обліку клієнтів доцільним є їх систематизація, інтеграція та використання для більш глибокого аналізу поведінки споживачів і персоналізації обслуговування.

Важливим напрямом також є поглиблення омніканальної взаємодії з клієнтами. За умови наявності окремих каналів комунікації доцільно забезпечити їх узгодженість, синхронізацію інформації та безперервність клієнтського досвіду незалежно від каналу взаємодії.

Наступним напрямом є удосконалення системи підготовки та розвитку персоналу. Враховуючи наявність кваліфікованих працівників, доцільно посилити навчальні програми, спрямовані на розвиток навичок комунікації, роботи з клієнтами та вирішення конфліктних ситуацій, а також удосконалити систему мотивації з орієнтацією на якість обслуговування.

Актуальним також є також розширення використання технологій самообслуговування та автоматизації процесів. За наявності окремих

елементів автоматизації доцільним є їх подальший розвиток, що сприятиме підвищенню швидкості обслуговування та зниженню операційного навантаження на персонал.

Окремої уваги потребує удосконалення системи збору та аналізу зворотного зв'язку. За умови використання базових інструментів доцільно розширити їх функціональність, забезпечити регулярність збору інформації та її використання для прийняття управлінських рішень.

Узагальнення запропонованих напрямів представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Напрями удосконалення системи обслуговування клієнтів
ТОВ «ЮСК Україна»**

Напрямок удосконалення	Характеристика	Очікуваний результат
<i>Подальший розвиток клієнтської бази</i>	Систематизація та аналіз даних про клієнтів	Підвищення персоналізації обслуговування
<i>Оmnіканальна інтеграція</i>	Узгодження каналів взаємодії з клієнтами	Покращення клієнтського досвіду, підвищення лояльності
<i>Розвиток персоналу</i>	Поглиблення навчання та мотивації	Підвищення якості обслуговування і взаємодії з клієнтами
<i>Автоматизація процесів</i>	Розширення технологій самообслуговування	Скорочення часу обслуговування і підвищення рівня задоволеності клієнтів
<i>Зворотний зв'язок</i>	Удосконалення збору та аналізу інформації	Оперативне виявлення та усунення недоліків

Джерело: власні дослідження.

У межах дослідження запропоновано концептуальну модель оптимізації та цифровізації системи обслуговування клієнтів ТОВ «ЮСК Україна», яка базується на інтеграції організаційних та цифрових механізмів управління клієнтським сервісом (рис. 3.1). Модель спрямована на підвищення ефективності комунікації з клієнтами, автоматизацію сервісних процесів, покращення якості обслуговування та забезпечення високого рівня клієнтоорієнтованості підприємства.



Рис.2.2. Концептуальна модель оптимізації та цифровізації системи обслуговування клієнтів ТОВ «ЮСК Україна»

Джерело: власна розробка.

Таким чином, вдосконалення системи обслуговування клієнтів ТОВ «ЮСК Україна» має здійснюватися шляхом розвитку вже існуючих елементів та їх інтеграції в єдину ефективну систему управління клієнтським досвідом. Вказане дозволить підвищити рівень задоволеності клієнтів, зміцнити їх лояльність та забезпечити стійкі конкурентні переваги ТОВ «ЮСК Україна».

3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічну доцільність удосконалення системи обслуговування клієнтів ТОВ «ЮСК Україна» визначено шляхом оцінки витрат на впровадження заходів та прогнозування отриманого економічного ефекту. З огляду на позитивну динаміку фінансових показників підприємства у 2023–2025 рр., зокрема зростання доходу на 36,0 % та чистого прибутку на 75,0 %, підприємство має достатній ресурсний потенціал для інвестування у розвиток клієнтського сервісу (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження заходів з удосконалення системи обслуговування клієнтів ТОВ «ЮСК Україна»

Витрати	Сума, тис. грн
Впровадження CRM-системи	300,0
Навчання та розвиток персоналу	150,0
Автоматизація комунікацій та сервісів	150,0
Загальні витрати	600,0

Джерело: власні дослідження.

Як видно з табл. 3.2, загальний обсяг інвестицій у реалізацію запропонованих заходів становить 600,0 тис. грн.

Очікуваний економічний ефект формується за рахунок підвищення рівня утримання клієнтів, зростання обсягів реалізації та зниження операційних витрат (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогноз економічного ефекту від впровадження заходів ТОВ «ЮСК Україна»

Показник	Значення
Дохід підприємства у 2025 р., тис. грн	20500,0
Прогнозоване зростання доходу, %	10,0
Додатковий дохід, тис. грн	2050,0
Рентабельність, %	10,2
Додатковий прибуток, тис. грн	209,0
Скорочення витрат, %	5,0
Економія витрат, тис. грн	300,0
Загальний економічний ефект, тис. грн	509,0

Джерело: власні дослідження.

Таким чином, загальний річний економічний ефект від реалізації заходів становитиме 509,0 тис. грн.

Для оцінки ефективності інвестицій визначимо строк їх окупності (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка ефективності запропонованих заходів

Показник	Значення
Загальні інвестиції, тис. грн	600,0
Річний економічний ефект, тис. грн	509,0
Строк окупності, років	1,18

Джерело: власні дослідження.

Отже, строк окупності становить приблизно 1,2 року, що свідчить про високу ефективність запропонованих заходів.

Узагальнюючи результати проведених розрахунків, можна зробити висновок, що впровадження заходів з удосконалення системи обслуговування клієнтів ТОВ «ЮСК Україна» є економічно обґрунтованим. Реалізація зазначених рішень сприятиме зростанню обсягів продажу, підвищенню лояльності клієнтів і зміцненню конкурентних позицій підприємства, що в довгостроковій перспективі забезпечить стабільне зростання фінансових результатів.

ВИСНОВКИ

1. Менеджмент обслуговування клієнтів є складною багатокомпонентною управлінською системою, яка охоплює організаційні, економічні та комунікаційні аспекти взаємодії підприємства зі споживачами. Його основною метою є формування позитивного клієнтського досвіду, підвищення рівня задоволеності клієнтів і забезпечення довгострокових партнерських відносин, що в сучасних умовах є ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства.

2. Виявлено, що у сфері роздрібної торгівлі менеджмент обслуговування клієнтів характеризується високим рівнем клієнтоорієнтованості, значною залежністю від професійних компетенцій персоналу, необхідністю оперативного реагування на зміну споживчих потреб, а також активним впровадженням цифрових технологій. Ефективна система обслуговування виступає важливим чинником формування іміджу підприємства, зростання обсягів продажу та забезпечення стійких ринкових позицій.

3. Дослідження організаційно-економічної характеристики ТОВ «ЮСК Україна» показало, що підприємство функціонує як стабільний суб'єкт господарювання з чіткою лінійно-функціональною структурою управління та орієнтацією на задоволення потреб клієнтів. Аналіз основних показників діяльності засвідчив позитивну динаміку розвитку: у 2023–2025 рр. товарооборот зріс на 37 % (до 17200,0 тис. грн), дохід – на 36 % (до 20500,0 тис. грн), чистий прибуток – на 75 % (до 2100,0 тис. грн), а рентабельність підвищилася з 8,0 % до 10,2 %. Виявлене свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та наявність потенціалу для подальшого розвитку.

4. Діагностика системи обслуговування клієнтів підприємства дозволила виявити загалом позитивні тенденції її розвитку. Зокрема, рівень задоволеності клієнтів зріс з 78 % до 87 %, частка постійних клієнтів – з 45 % до 60 %, а кількість скарг скоротилася на 42 % (з 120 до 70 од.). Водночас

встановлено окремі проблемні аспекти, зокрема збільшення середнього часу обслуговування до 10,2 хв, недостатній рівень автоматизації процесів, обмежену інтеграцію каналів взаємодії та залежність якості сервісу від людського фактору.

5. На основі проведеного аналізу обґрунтовано напрями удосконалення системи обслуговування клієнтів ТОВ «ЮСК Україна», які передбачають розвиток клієнтської бази, впровадження омніканальної взаємодії, підвищення рівня підготовки персоналу, розширення автоматизації процесів та вдосконалення системи збору і аналізу зворотного зв'язку. Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню цілісної системи управління клієнтським досвідом, підвищенню якості обслуговування та зміцненню лояльності клієнтів.

6. Розроблено концептуальну модель оптимізації та цифровізації системи обслуговування клієнтів ТОВ «ЮСК Україна», яка базується на інтеграції організаційних та цифрових механізмів управління клієнтським сервісом. Модель спрямована на підвищення ефективності комунікації з клієнтами, автоматизацію сервісних процесів, покращення якості обслуговування та забезпечення високого рівня клієнтоорієнтованості підприємства.

7. Проведене економічне обґрунтування підтвердило доцільність впровадження запропонованих заходів. Загальний обсяг інвестицій становить 600,0 тис. грн, при цьому очікуваний річний економічний ефект – 509,0 тис. грн, а строк окупності – близько 1,2 року. Отримані результати свідчать про високу ефективність запропонованих рішень, які забезпечать зростання доходів, підвищення прибутковості діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 1–2. С. 91–102.
2. Білоусько Т. М. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76>
3. Бондаренко О. Цифровий брендинг підприємств роздрібної торгівлі. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2024. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-18>.
4. Буга Н., Пелехацький Д. Перспективи використання інноваційних технологій в маркетинговій діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <http://surl.li/mframe>. (дата звернення: 12.05.2026).
5. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <http://surl.li/szzwnc>. (дата звернення: 12.05.2026).
6. Гавриленко Т.В., Белеєнко Д.Р. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Вип. 79. С. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.79-11>.
7. Голуб В. Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Галицький економічний вісник*. № 1 (86). 2024. URL: <https://surl.li/dizfxx> (дата звернення: 12.05.2026).
8. Гринько Т. В., Патлаха В. В. Е-комерція в Україні: сучасні тренди у роздрібній торгівлі. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 6–13. URL: <https://surl.li/zrelpv> (дата звернення 26.04.2026).
9. Зайцева О., Гавловська Н., Чумак Р. Маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки рекламного бізнесу у цифровому середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024.

- Т. 330, № 3. С. 227–230. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-42>
- 10.Зубченко В.В., Герасименко І.О., Осипенко Н.О. Маркетингові комунікації в умовах війни : виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20>.
 - 11.Кармазінова В., Каркушка О. Мобільні інструменти просування товарів. *Товари і ринки*. 2023. Т. 47, № 3. С. 4–13. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2023\(47\)01](https://doi.org/10.31617/2.2023(47)01).
 - 12.Князева Т. В., Пересунько М. М., Галушко А. С. Digital трансформації в маркетинговій діяльності компанії. *Економіка та суспільство*. 2025. Т. 72. С. 23–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-23>
 - 13.Кобернюк С. О., Нагорна О. В., Хмарська І. А. Аналіз використання цифрових інструментів у маркетингових стратегіях українських підприємств та їх вплив на результативність. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2024. № 1 (131). С. 89–95. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/16.pdf (дата звернення: 26.04.2026).
 - 14.Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. № 58. 2023. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-58-19](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19).
 - 15.Крайнюченко О. Ф., Габор О. О. Етапи процесу створення та розвитку бренда: формування ДНК бренда. URL: <https://surli.cc/imybpp>. (дата звернення: 25.03.2026).
 - 16.Кулиняк І. Я., Головецький Д. І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2023. № 2, Вип.7. С. 114–125. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.02.114>. (дата звернення: 12.05.2026).

- 17.Лавриненко С., Зелінська А., Тарасович Л., Білич В. Цифровізація та прозорість: інноваційна активність в менеджменті логістичної діяльності. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 58-63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-9>
- 18.Лавриненко С.О, Кравчук І.І, Буднік О.М. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-37.
- 19.Лавриненко С.О., Зелінська А. М., Бездітко О. Є. Бізнес-комунікації та їх інноваційність в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-41>. (дата звернення: 12.05.2026).
- 20.Ларка Л. Маркетингові дослідження як інформаційна основа діагностики маркетингової діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. № 1. С. 80–84. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-10> (дата звернення: 12.05.2026).
- 21.Лях С. Аналіз сучасних трендів цифровізації в роздрібній торгівлі України. *Інноваційна економіка*. 2025. Вип. 0(4). С. 66–73. URL: <https://surl.li/lwkezd> (дата звернення: 26.04.2026).
- 22.Менеджмент : навчальний посібник / І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович, С. О. Лавриненко та ін. ; за ред. І. І. Кравчук, Л. В. Тарасович. Житомир: Поліський національний університет, 2024. 495с.
- 23.Михальченко І. Г., Токар Ю. В., Литвиненко А. О. Інструменти цифрового маркетингу: сучасний етап еволюції. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. № 1(94). С. 113–119. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_94_2024_ukr/18.pdf (дата звернення: 26.04.2026).
- 24.Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. (59). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>.

- 25.Романенко Л. Ф. Семчук Ж. В. Цифровий маркетинг: особливості, інструменти, тенденції розвитку в сучасному світі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2021. Вип. 28. С. 265–270. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/414-Article%20Text-779-1-10-20211022-1.pdf> (дата звернення: 26.04.2026).
- 26.Скригун Н. П., Розумей С. Б., Молін Н. О. Онлайн та офлайн інструменти в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 6. № 2. С. 49–61. URL: <https://mdtopu.com.ua/index.php/mdt/article/view/199/156>. (дата звернення: 12.05.2026).
- 27.Смотрова Д. В. Методичний підхід о оцінювання ефективності організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-165> (дата звернення 26.04.2026).
- 28.Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf. (дата звернення: 12.05.2026).
- 29.Станіславик О. В., Коваленко О. М. Маркетинг як складник інноваційної діяльності підприємства. *Економіка, фінанси, право*. 2022. № 9. С. 24–27.
- 30.Степаненко Н.І, Волкова І.М. Кроскультурні комунікації у формуванні корпоративного бренду. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: [10.32782/2524-0072/2023-56-97](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-97).
- 31.Сулова Т.О. Особливості email-маркетингу в комунікаційних процесах. *International Scientific Journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2023. Т. 5. С. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-5>

- 32.Танасійчук А. М., Сіренко С. О., Пневський В. В. Формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 24. С. 161–167. URL: <http://surl.li/fzrtvs>. (дата звернення: 12.05.2026).
- 33.ТОВ «ЮСК Україна»: офіційний сайт: <https://jysk.ua/> (дата звернення: 18.03.2026).
- 34.ТОВ «ЮСК Україна»: <https://clarity-project.info/edr/37642136>. (дата звернення: 18.03.2026).
- 35.ТОВ «ЮСК Україна»: вся інформація про компанію: <https://vkursi.pro/card/tov-iusk-ukraina-37642136> (дата звернення: 18.03.2026).
- 36.Шатєєв О. В. Маркетингові цифрові інструменти та їх вплив на розвиток підприємств ІТ галузі. *Академічні візії*. 2024. Вип. 33. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13318717>
- 37.Шпак Н. О., Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 45. С. 84–90. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-45-15>.
- 38.Янковець Т., Ніколаєв Д. Цифрова реклама Meta Ads у соціальних мережах. *Scientia fructuosa*. 2024. Т. 157, № 5. С. 76–88. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(157\)06](https://doi.org/10.31617/1.2024(157)06).
- 39.Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <http://surl.li/wcdqgc>. (дата звернення: 22.04.2026).
- 40.Susie Marino. 180+ Strategy-Changing Digital Marketing Statistics for 2025 Last Updated: *Marketing News & Insights Blog*. URL: <https://taperoweschool.com.ua/180-statystychnyh-danyh-czyfrovogo-marketyngu-yaki-zminyuyut-strategiyu-u-2024-roczni/> (дата звернення 16.04.2026).

41. Tarasovych L.V. Identification of Marketing in the enterprise competitive Management System. *Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку* : збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф., 17–18 квіт. 2024 р. Суми: СНАУ, 2024. С. 173–174.
42. Ustik T., Karmazinova V., Shurpa S., Zhuk O., Boiko O., Radkevych L. The Impact of Digitalization on Marketing Communications: New Challenges for Branding and Advertising Business. *WSEAS Transactions on Information Science and Applications*. 2023. Т. 20. С. 344–355. DOI: <https://doi.org/10.37394/23209.2023.20.37>
43. JYSK: <https://jysk.ua/>. (дата звернення 16.04.2026).

**НАУКОВІ ПРАЦІ, У ЯКИХ ВІДОБРАЖЕНО
РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**