УДК 65.011.66

[https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-2\(4\)-163-173](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-2(4)-163-173)

Квасній Любов Григорівна кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту організацій, економіки та підприємництва, Прикарпатський інститут ім. М.Грушевського, вул. Володимира Івасюка, 21, Трускавець, 82200, тел.: (096) 742-37-21, <https://orcid.org/0000-0001-5248-544X>

Шульжик Юрій Олександрович кандидат технічних наук, професор кафедри менеджменту організацій, економіки та підприємництва, директор, Прикарпатський інститут ім. М.Грушевського, вул. Володимира Івасюка, 21, Трускавець, 82200, тел.: (096) 350-23-10, <https://orcid.org/0000-0003-1699-054X>

Сенишин Світлана Євгенівна заступник директора, Прикарпатський інститут ім. М.Грушевського, вул. Володимира Івасюка, 21, Трускавець, 82200, тел.: (067) 148-05-49, <https://orcid.org/0000-0002-7905-3062>

УПРАВЛІННЯ ВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ

Анотація. Пандемія CoWid19 справила значний вплив на споживачів. В науковій статті досліджено та проаналізовано особливості управління відносинами з клієнтами / споживачами в період коронавірусної пандемії. Оскільки ситуація з тривалістю карантинних обмежень зумовила активізацію он-лайн покупок, то взаємодія між продавцями і покупцями стала відбуватися віртуально за допомогою системи Інтернет. У цьому зв'язку поширення COVID-19 викликало нагальну необхідність дослідження і вивчення можливостей управління відносинами з клієнтами / споживачами. Встановлено, що для бізнесу обмеження означають різке падіння пасажиропотоку та споживчих витрат, але коли ми починаємо повертатися до нормального життя, можливості для онлайн-покупок та обслуговування клієнтів збільшуються.

Наголошено, що в даний час значний обсяг досліджень присвячений змінам на ринку праці та необхідності адаптації до цих змін.

Акцентована увага на важливій ролі програмного забезпечення користувацького інтерфейсу, оскільки зростає роль і значення цифровізації в організації інтернет-покупок та інтернет-продаж, а також в усіх галузях суспільного життя загалом. Встановлено, що перехід до нової моделі управління, орієнтованої на побудову та розвиток відносин із клієнтами, передбачає масштабну трансформацію всієї компанії: від її внутрішніх процедур і процесів до загальних цілей і стратегій організації. Доведено, що як перелік функціональних сфер компанії, на які вплинули зміни, так і глибина

змін безпосередньо залежать від ступеня клієнтоорієнтованості компанії та наявності в компанії певних управлінських технологій, які можуть прискорити та полегшити зміни і сам процес. Виокремлено основні причини організації оптимізації бізнес-процесів: необхідність скорочення витрат або тривалості виробничого циклу, впровадження програм управління якістю, внутрішньоорганізаційні протиріччя тощо. У цьому зв'язку, діяльність організації поділяється на окремі процеси, порівняно з традиційним функціональним поділом до праці, орієнтацією на індивідуальні завдання, вимоги та потреби клієнтів. Встановлено, що використання ІТ дозволяє автоматизувати виконання багатьох завдань у бізнес-процесі, а впровадження нових ІТ-технологій у компанії має здійснюватися з урахуванням вимог, щоб забезпечити ефективну роботу як впроваджених систем, так і всієї компанії в майбутньому на основі застосування Ключового показника ефективності. Доведено, що успіх конкуренції залежить від трьох основних характеристик компанії: здатність адаптуватися до зовнішнього середовища, бажання трансформувати його відповідно до своїх потреб і ринковий потенціал товару / обслуговування.

Ключові слова: он-лайн торгівля; пандемія коронавірусу COVID-19; сфера послуг; конкурентоспроможність; ІТ-технології; відносини з клієнтами.

Kvasniy Lyubov Hryhorivna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of Management of Organizations, Economics and Entrepreneurship, Precarpathian Institute. M. Hrushevskoho, Volodymyra Ivasyuka St., 21, Truskavets, 82100, tel.: (096) 742-37-21, <https://orcid.org/0000-0001-5248-544X>

Shulzhyk Yurii Alexandrovich Ph.D., Professor of the Department of management of organizations, economics and entrepreneurship, director of the institute Precarpathian Institute named of Mykhailo Hrushevsky of Interregional Academy of Personnel Management, Volodymyra Ivasyuka St., 21, Truskavets, 82200, tel.: (096)3502310, <https://0000-0003-1699-054X>

Senyshyn Svitlana Yevhenivna head's assistant, Precarpathian Institute named of Mykhailo Hrushevsky of Interregional Academy of Personnel Management, Volodymyra Ivasyuka St., 21, Truskavets, 82200, (067) 148-05-49, <https://orcid.org/0000-0002-7905-3062>

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AS A FACTOR OF INCREASING COMPANY COMPETITIVENESS

Abstract. Abstract. The CoWid19 pandemic has had a significant impact on consumers. The scientific article investigates and analyzes the features of customer / consumer relationship management during the coronavirus pandemic. As the

situation with the duration of quarantine restrictions led to the intensification of online shopping, the interaction between sellers and buyers began to take place virtually via the Internet. In this regard, the proliferation of COVID-19 has necessitated research and exploration of customer / consumer relationship management capabilities. For businesses, restrictions have been found to mean a sharp drop in passenger traffic and consumer spending, but as we begin to return to normal life, opportunities for online shopping and customer service increase.

It is emphasized that currently a significant amount of research is devoted to changes in the labor market and the need to adapt to these changes.

Emphasis is placed on the important role of user interface software, as the role and importance of digitalization in the organization of online shopping and online sales, as well as in all spheres of public life in general. It is established that the transition to a new management model focused on building and developing customer relationships involves a large-scale transformation of the entire company: from its internal procedures and processes to the overall goals and strategies of the organization. It is proved that both the list of functional areas of the company affected by the changes and the depth of changes directly depend on the degree of customer focus of the company and the availability of certain management technologies that can accelerate and facilitate change and the process itself. The main reasons for organizing the optimization of business processes are identified: the need to reduce costs or the duration of the production cycle, the implementation of quality management programs, internal organizational contradictions and more. In this regard, the activities of the organization are divided into separate processes, compared to the traditional functional division of labor, focusing on individual tasks, requirements and needs of customers. It is established that the use of IT allows you to automate many tasks in the business process, and the implementation of new IT technologies in the company should be tailored to ensure efficient operation of both implemented systems and the company in the future based on the Key Performance Indicator. It is proved that the success of competition depends on three main characteristics of the company: the ability to adapt to the external environment, the desire to transform it according to their needs and the market potential of goods / services.

Keywords: online trade; the COVID-19 coronavirus pandemic; Service Industries; competitiveness; IT technologies; customer relations.

Постановка проблеми. Новий тип коронавірусної пневмонії – це найпоширеніша глобальна пандемія, з якою стикалися люди за останні 100 років, серйозна криза і важке випробування для всього світу. Безпека та здоров'я людей стикаються з серйозними загрозами.

Це війна між людством і вірусом. Перед викликом раніше невідомих, раптових і жорстоких стихійних лих, Україна рішуче продовжує боротьбу за запобігання та контроль над епідемією. За даними американського

Університету Джонса Гопкінса, « із початку пандемії у світі зафіксували понад 281 мільйон 411 тисяч випадків захворювання, від COVID-19 померли понад 5 мільйонів 406 тисяч людей»[1]. Люди почали вживати серйозних запобіжних заходів, використовуючи засоби он-лайн. Люди не готові повернутися до своїх робочих місць та відновити роботу з офісу, оскільки ця пандемія COVID-19 потрясла довіру людей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження науковців.... На думку автора, специфіка видів діяльності у сфері послуг та специфіка самого сервісу вимагають певних підходів до управління конкурентоспроможністю та підвищення ефективності компаній сфери послуг. Лавлок К. виділяє два аспекти в розумінні сутності послуг. Згідно з першим, «Послуга — це дія або послуга, яку пропонує одна сторона іншій. Хоча під час цього процесу часто використовуються фізичні об'єкти (товари), виконання дії є по суті нематеріальним і, як правило, не призводить до набуття права власності на щось» [2, с. 34]. Згідно з другим визначенням того ж автора, «Послуга – це вид економічної діяльності, який створює вартість та пропонує споживачам певні вигоди у певному місці та в певний час у результаті матеріальних чи нематеріальних дій, спрямованих на одержувача послуги чи його власність» [2, С. 37].

Специфіка послуг проявляється в наступному:

- збіг часу виготовлення та придбання послуги;
- в процесі обслуговування покупець присутній під час виробництва послуги і може впливати на цей процес (не у всіх випадках конструктивно);
- послуги мають нижчий ступінь стандартизації та уніфікованості, ніж продукти;
- невідчутність послуги [3].

Богданова С. [4] розглядає надання послуг споживачам через систему взаємопов'язаних елементів: вартість (ціна), якість (корисний ефект), доступність послуг. У роботі також вказується на необхідність покращення якості послуг на основі впровадження Ключового показника ефективності (KPI), який збільшує корпоративний прибуток на 10-30%, оскільки концентрує роботу співробітників на результатах, підвищуючи як мотивацію, так і лояльність співробітників.

Проте, на даний час недостатньо ґрунтовних досліджень стосовно управління відносинами з клієнтами як фактора підвищення конкурентоспроможності компаній та поведінки громадян в якості продавців та споживачів в умовах корона вірусного карантину в Україні.

Мета статті – дослідити та проаналізувати основні підходи до управління відносин з клієнтами / споживачами в контексті підвищення конкурентоспроможності компанії.

Виклад основного матеріалу. Модель розвитку сучасної цивілізації – це перетворення сфери послуг у домінуючу галузь економіки. Прискорене зростання сфери послуг знаменує входження сучасного суспільства в стадію

постіндустріального розвитку. Вважаємо, що 21 століття буде століттям інформаційного суспільства та послуг. Зростає роль послуг у задоволенні матеріальних і духовних потреб людей, у раціональному використанні вільного часу, у самоствердженні та самореалізації особистості як найважливішої соціальної цінності. Дослідження Світового банку показують, що частка послуг у світовому ВВП постійно зростає. Цьому сприяють соціальні зміни, розвиток ІТ, глобалізація, коронавірусна пандемія та інші фактори. Так, частка послуг у 2019 році склала 61,2% світового ВВП, тоді як у країнах з низьким рівнем доходу 37,7%, у країнах із середнім рівнем доходу 50,6-55,7%, а в країнах з високим рівнем доходу – 69,8% [5]

У 2020 році витрати споживачів в Інтернеті в роздрібних торгівлях США становили 861,12 мільярда доларів США, що на 44,0% більше, ніж у минулому році. Для порівняння, на покупки в інтернеті у 2020 р. українці витратили 107 млрд грн. [6].

Дослідження показали, що відвідуваність торгових центрів знизилась на 20-45% (залежно від країни), якщо порівнювати дані за шість місяців 2020 року з аналогічним періодом 2019-го [6].

На нашу думку, продавець товару / послуги повинен віддавати перевагу якості взаємодії персоналу з покупцем, щоб при наданні послуги він створював максимальну цінність послуги. Тому якість будь-якої послуги, що надається споживачеві, дуже залежить від людського фактору. При управлінні компанією в сучасних умовах необхідно враховувати ефект лояльності бізнесу, який доцільно розглядати з точки зору трьох самостійних базових аспектів: лояльності (зобов'язання) клієнтів; лояльність співробітників (чесність); лояльність інвестора (взаємна довіра, повага та підтримка). Жодна зі сторін не може існувати окремо від двох інших, але всі три в сукупності дозволяють компанії досягти високого рівня конкурентоспроможності.

Фактори, пов'язані з залученням нових інформаційних технологій, виходять на перші позиції у плані збільшення темпів зміни технологічних парадигм і ринкової ситуації, орієнтуючись на економіку, що ґрунтується на знаннях. На основі проведеного аналізу можна виділити ключові фактори конкурентоспроможності компаній, що працюють у сфері послуг.

Аналіз конкурентних стратегій дає змогу дотримуватися думки, що успіх конкуренції залежить від трьох основних характеристик компанії: здатність адаптуватися до зовнішнього середовища, бажання трансформувати його відповідно до своїх потреб і ринковий потенціал товару / обслуговування. Відмінності між значеннями останньої ознаки демонструють таку закономірність: чим менший цільовий сегмент ринку компанії, тим більше вона виражає бажання застосувати індивідуальний підхід для задоволення потреб споживачів і навпаки.

Аналіз показує, що ефективні дії – це орієнтація діяльності компанії на максимальне задоволення споживачів, побудова індивідуальних стосунків з

кожним з них, досягнення високої лояльності споживачів як основної конкурентної переваги. Для ефективного управління конкурентоспроможністю необхідно залучати сучасні інструменти для аналізу великих обсягів інформації, моделювання та компютеризації процесів управління.

У системі управління конкурентоспроможністю на різних рівнях прийняття управлінських рішень необхідна різна інформація як за обсягом, так і за змістом. Завдяки швидкому розвитку ІТ, що забезпечує правильні програмні рішення, з'явилася технічна можливість втілити цю стратегію в життя за допомогою нових інформаційних систем.

З безробіттям, викликаним закриттям галузі, споживачі почали скорочувати витрати і замість цього купувати тільки все «необхідне». Аналізуючи поведінку споживачів в умовах коронавірусної кризи, можна стверджувати, що різко зростає активність споживачів в електронній комерції, що фундаментально трансформує ритейл. Спостерігається збільшення відсотку людей старших 55 років, які все частіше переходять від оф-лайн покупок до покупок в інтернет-магазинах.

На нашу думку, коли ми ввійдемо у світ після COVID-19, то появляться нові групи споживачів.

З іншого боку, вважаємо, що виникнуть сегменти споживачів з нижчим рівнем освіти, безробітних і тих, хто все ще скорочує дискреційні витрати, які готові швидко повернутися до нормальної моделі споживання. Однак це будуть невеликі сегменти ринку. Щоб дотримуватись різноманітних інструкцій «залишитися вдома», клієнти відповіли, підтримавши місцеві компанії та бренди використанням інтернет-покупок та продаж. Оскільки споживачі з послабленням карантинних умов поступово повертаються до основ звичної роботи та функціонування після COVID-19, ціна/продуктивність все ще є ключовим фактором купівельної поведінки. Важливо, що цінність – це не просто «низька ціна», це якісні поради, довіра, доброта, розуміння тощо. З впровадженням вакцинації виявляється, що споживачі не бажають експериментувати. Вони продовжують переоцінювати свою купівельну поведінку, глибше замислюючись над тим, куди слід витратити гроші, а куди не варто. Тому фармацевтична промисловість повинна використовувати стратегії зменшення ризиків – забезпечення, консультації, інформація та сертифікація.

Практика показує, що після роботи в п'ятницю напої все більше стають віртуальними напоями, а віртуальні заняття фізкультурою та кулінарні курси стають нормою поведінки багатьох. Але попри все це для багатьох споживачів страх і тривога продовжуватимуть існувати. Проведений аналіз та оцінка різноманітних наукових джерел із залученням інтернет-джерел дає змогу стверджувати, що у 2022 році темпи зростання e-commerce частково збережуться й електронні продажі зростуть ще на третину або й більше. Усьому цьому сприятимуть наступні фактори:

- здешевлення доставки (зокрема, діючі акції безкоштовної доставки від маркетплейсів з логістами);

- поява безпечних способів онлайн-оплати на маркетплейсах;
- швидкість і зростання якості обслуговування продавцями. Покупці стали більш вимогливими, тож продавці розв'язали численні проблеми: моментальна обробка замовлень, негайна відправка, просте повернення товарів – все це з усе більшими темпами входить у звичну поведінку людей.

В зарубіжній науковій літературі відомо два різних типи орієнтації на клієнта і поведінку компанії як адаптивну (керовану ринком) і проактивну (керовану ринком) [7, с. 111]. Адаптивний підхід передбачає реакцію бізнес-логіки та сприйняття ринку як задане [8, с. 91]. Недоліком такого підходу є те, що слідування за клієнтом, бажання задовольнити його поточні потреби, веде до адаптивного, а не винахідницького навчання. У цьому випадку керівництво компанії дивиться на всі питання «очима замовника». Зосереджуючись на короткострокових цілях, менеджери приділяють більше уваги поточним показникам, таким як задоволеність клієнтів, на шкоду розвитку довгострокових стратегічних відносин [7]. Важливі стратегічні цілі залишаються в тіні цієї проблеми в короткостроковій перспективі.

У свою чергу, проактивний підхід базується на довгостроковому аналізі та намаганні задовольнити всі потреби клієнтів, як існуючі, так і нові, створюючи цінність для клієнтів. Цей підхід передбачає систематичний збір та обробку інформації про явні та неявні потреби клієнтів, а також систематичний аналіз діяльності та можливостей конкурентів. Основою створення вищої цінності для клієнтів є спільне використання отриманих знань і скоординована та цілеспрямована діяльність [9]. Порівняно з компаніями, які слідкують за клієнтами, ті, хто зосереджений на ініціативі, досліджують ринок ширше, налаштовані на більш високий рівень розвитку та більше схильні до генеративного навчання, що є важливим для інновацій.

У контексті реального бізнесу важливим завданням є знайти баланс між підтриманням існуючих потреб і орієнтацією на довгострокову перспективу. Поточні клієнти є досить стабільним джерелом доходу для фінансування довгострокових розробок. Розумне поєднання довгої та короткої орієнтації дозволяє компанії швидко розвиватися, поєднуючи стабільну поточну позицію з інтенсивною інноваційною діяльністю. У цьому зв'язку вважаємо доцільним наголосити на повному прийнятті (тобто інституалізації) орієнтації на клієнта/ринок в організації.

Підтримуємо наукові позиції науковців Колі А. та Яворського Б., котрі у своєму визначенні орієнтації на клієнта та ринку наголошують на наступних складових процесу забезпечення орієнтації на клієнта: [7]

- етап генерування інформації – включає збір та обробку даних про існуючі потреби та переваги клієнтів, а також про зовнішні сили, які можуть вплинути на розвиток та зміну цих потреб. Крім того, проводиться комплексний аналіз, щоб забезпечити єдине сприйняття споживачів на всіх рівнях компанії;

- етап поширення інформації та ступінь поширення інформації на ринку і всередині компанії. Інформація має розподілятися як по вертикалі, так і по горизонталі в організаційній структурі, використовуючи офіційні та неформальні канали комунікації. Важливу роль відіграють доступність та ієрархія інформації.

- етап сприйняття інформації – являє собою дії, вжиті у відповідь на/з аналізу зібраних даних. При цьому враховується як рівень планування (більш ефективний за рахунок більш точної оцінки сегментів ринку), так і негайні дії, швидкість і взаємокоординація яких покращується за рахунок реалізації цього підходу.

Загалом, більшість підходів до орієнтації на клієнта можна об'єднати в описану схему процесу. Таким чином, можна використовувати цей підхід як основу для подальшого аналізу. На практиці відбувається поступове включення клієнта в різноманітні форми співпраці з компанією та клієнтоорієнтаційний рух від вивчення клієнта та його зовнішніх потреб до безпосередньої взаємодії зі споживачем. Успішні біржові відносини між організаціями та різними партнерами цих бірж – постачальниками, клієнтами, співробітниками або широким колом інших типів біржових партнерів – стали вирішальними для загального успіху організацій у все більш глобальній та гіперконкурентній економіці.

Практика показує, що сьогодні бізнес-середовище все більше орієнтоване на тісну взаємодію з клієнтом, що вимагає узгодження бізнес-цілей, планів і процесів і передбачає створення цінності в тісному партнерстві з іншими учасниками. Тому здатність компанії будувати та підтримувати тісні відносини з клієнтами, на нашу думку, є постійним джерелом конкурентних переваг. СУ зв'язку з зростанням ролі е-комерції та ринку інтернет-послуг ринкова конкуренція розвивається не тільки між окремими компаніями, а й між бізнес-мережами та ланцюгами створення вартості.

Багато елементів традиційної клієнтоорієнтованої моделі зазнають значних змін. Класична концепція орієнтації ринок/покупець не враховувала велику кількість факторів, насамперед орієнтацію на довгострокові відносини та глибше залучення споживачів. В результаті з'явився новий підхід до споживачів, що базується на інформації про послідовність закупівель, яка є важливою для компанії та допомагає сформувати модель поведінки покупців і включає використання широкого спектру управлінських практик у діяльності компанії щодо аналізу, залучення, утримання та розвитку клієнтів.

Розвиток відносин сприяє формуванню довіри між сторонами, взаємодії та узгодженню спільних цілей. Таким чином, збір інформації про потреби клієнтів, що відіграє ключову роль у клієнтоорієнтованості, окрім традиційних опитувань у новому середовищі, здійснюється шляхом тісної взаємодії між компанією та клієнтом, включаючи міжособистісні та неформальні канали спілкування. Компанія, яка збирає, обробляє та аналізує інформацію про

потреби та вподобання клієнтів, ефективніше працює над створенням нових продуктів та покращенням існуючих продуктів, здійснюючи інноваційну діяльність з метою задоволення потреб клієнтів / споживачів. Це призводить до підвищення доданої вартості і сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку інтернет-послуг.

Зарубіжні дослідники [10; 11] розглядають розвиток відносин між компанією та замовником як певну послідовність кроків і виділяють чотири окремі життєві цикли (стадії): дослідження, зростання, зрілість і занепад.

На цих етапах відбуваються зміни не тільки в змісті обміну, інструментах його здійснення, а й у ряді «нематеріальних» параметрів, таких як довіра, прихильність та інші змінні відносини. Можна виділити чотири основних блоки цих змінних:

- економічний - витрати на обслуговування, специфічні інвестиції, різні види трансакційних витрат тощо;
- соціальний - довіра, прихильність, співпраця, влада, конфлікт, задоволеність відносинами;
- управлінський - спільне створення цінності, структурних зв'язків, спільних цілей або сумісності з цілями, споживчої цінності для компанії, впливу відносин, процесу вибору партнерів та обміну інформацією;
- технологічний - інновації, у тому числі нові спільно створені стандарти тощо.

Висновки. Перехід до нової моделі управління, орієнтованої на побудову та розвиток відносин із клієнтами, передбачає масштабну трансформацію всієї компанії: від її внутрішніх процедур і процесів до загальних цілей і стратегій організації. Очевидно, що як перелік функціональних сфер компанії, на які вплинули зміни, так і глибина змін безпосередньо залежать від ступеня клієнтоорієнтованості компанії та наявності в компанії певних управлінських технологій, які можуть прискорити та полегшити зміни і сам процес.

Серед основних причин організації оптимізації бізнес-процесів необхідно вказати: необхідність скорочення витрат або тривалості виробничого циклу, впровадження програм управління якістю, внутрішньоорганізаційні протиріччя тощо. Підходячи до процесу, діяльність організації поділяється на окремі процеси, порівняно з традиційним функціональним поділом до праці, орієнтацією на індивідуальні завдання, вимоги та потреби клієнтів.

При використанні процесного підходу для виконання окремих завдань формуються міжфункціональні команди, що дозволяє поєднувати роботу кількох спеціалістів і, як наслідок, значно скорочує час виконання роботи і сприяє досягненню поставлених компанією цілей. Крім того, недоліки компетенції працівників компенсуються різноманітними інформаційними системами, які підтримують управлінські рішення, а також умінням по-різному обробляти отриману інформацію та передавати дійсно складні проблеми відповідним спеціалістам.

Використання ІТ дозволяє автоматизувати виконання багатьох завдань у бізнес-процесі. Наші дослідження вказують на те, що впровадження нових ІТ-технологій у компанії має здійснюватися з урахуванням вимог, щоб забезпечити ефективну роботу як впроваджених систем, так і всієї компанії в майбутньому на основі застосування Ключового показника ефективності. Тому актуальним в майбутньому вважаємо розробку нових моделей, в яких використання процесного підходу обумовлено тісною інтеграцією з ІТ-системами. Як об'єкт дослідження виступатимуть взаємодії з окремим клієнтом (мікрорівень) або управління відносинами з клієнтами в компанії як складній системі (макрорівень). Незважаючи на те, що компанії намагаються покращити залучення та утримання клієнтів, вони також повинні скористатися перевагами перехресних продажів, додаткових продажів та можливостей адвокації. Процеси в рамках цієї моделі дозволяють компанії розвивати та утримувати клієнтів, при цьому, збільшуючи додану вартість.

Література:

1. Коронавірус в Україні і світі. Живий блог. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org> 2
2. Лавлок К. *Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии* / К.Лавлок. – М: ИД «Вильямс», 2005. с. 34 - 37.
3. Шахбанова И. *Организационно-экономические аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг* : автореферат дис. д-ра экон. наук; спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / И.Шахбанова. – Махачкала : Дагестанский НТУ, 2012. – 41 с.
4. Bogdanova, S.(2018). *Dezvoltarea sferei serviciilor sociale în Republica Moldova*.. Chişinău. 200 p.
5. The World Bank: World Development Indicators. 2017. URL: <http://wdi.worldbank.org/table/4.2>
6. Ритейл-2020: Як пандемія вплинула на розвиток торгівлі у світі та в Україні <https://investory.news>
7. Jaworski, B., Konli, A., Sahay, A.(2000) Market driven versus driving markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, nr. 1, p.p. 45-54.
8. Connnor, T. (1999) Customer-led and market-oriented: A matter of balance. *Strategic Management Journal*, vol. 20, nr. 12, pp. 1157-1163.
9. Elg, U. (2007) Market orientation processes in retailing: a cross-national study. *European Journal of Marketing*, vol.41, No.5/6, pp. 568-589.
10. Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I., Sese, F. (2018) Customer value co-creation over the relationship life cycle. *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 28, nr. 3, pp. 336-355
11. Jap, S., Ganesan, S. (2000) Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. În: *Journal of Marketing Research*, vol.37, No.2, pp. 227-245.

References:

1. Koronavirus v Ukraine I swity. Zhywii blog. [Site of Zhywii blog «Coronavirus in Ukraine and the world»]. www.radiosvoboda.org 2. Retrieved from [http:// www.radiosvoboda.org](http://www.radiosvoboda.org) 2 / [in Ukrainian].

2. Lawlok K. (2005). *Marketing usług: personal, technologii strategie*. [Service marketing: personnel, technology, strategists] Moskwa, Williams [in Ukrainian].
3. Shackbanowa, I. *Organizatsionno-ekkonjmitsieskie aspekty obespechenia konkurentosposobnosti predpriyatiy sfery uslug* [Organizational and economic aspects of ensuring the competitiveness of enterprises in the service sector]. Extended abstract of Doctor's thesis. Makchatshkala [in Ukrainian].
4. Bogdanova, S. (2018). *Dezvoltarea sferei serviciilor sociale in Republica Moldova*: Chişinau. 200 p.
5. The World Bank: World Development Indicators. 2017. Retrieved from: <http://wdi.worldbank.org/table/4.2>
6. Ritejl-2020-yak-pandemiya-vplinula na rozvytok torhywly u swity ta v Ukraine [Retail 2020: How the pandemic affected the development of trade in the world and in Ukraine] <https://investory.news>
7. Jaworski, B., Konli, A., Sahay, A. (2000) Market driven versus driving markets. In: *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, nr. 1, p.p. 45-54.
8. Connor, T. (1999) Customer-led and market-oriented: A matter of balance. *Strategic Management Journal*, vol. 20, nr. 12, pp. 1157-1163.
9. Elg, U. (2007) Market orientation processes in retailing: a cross-national study. *European Journal of Marketing*, vol. 41, No. 5/6, pp. 568-589.
10. Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I., Sese, F. (2018) Customer value co-creation over the relationship life cycle. *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 28, nr. 3, pp. 336-355
11. Jap, S., Ganesan, S. (2000) Control mechanisms and the relationship life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, vol. 37, No. 2, pp. 227-245.