Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.
Серія економічна. Серія юридична. Випуск 47/2025

https://doi.org/10.5281/zenodo.18487342

Прокопенко Н. С.
Доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, фінансів та обліку,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
м. Київ, Україна
https://orcid.org/0000-0001-6753-8831

Овсієнко Н. В.
Кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»,
м. Київ, Україна
https://orcid.org/0000-0001-7694-7522

Тимошенко Ю. О.
Кандидат економічних наук, директор департаменту реклами,
доцент кафедри маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
м. Київ, Україна,
0009-0005-2107-7634

Майстренко Ю. В.
Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», м. Київ, Україна
https://orcid.org/0000-0003-1291-016X

СТРАТЕГІЯ ВЗАЄМОДІЇ: ПОБУДОВА ЕКОСИСТЕМИ ДВОСТОРОННІХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗБУТОМ ПІДПРИЄМСТВА

JEL Classification: M31, M37, L81
SECTION "ECONOMICS": Економіка

Анотація. У статті досліджено трансформацію системи управління збутом підприємств у контексті переходу від односторонніх транзакційних відносин до побудови екосистеми двосторонніх комунікацій. Обґрунтовано, що сучасні ринкові умови вимагають від підприємств радикальної зміни підходів до взаємодії зі споживачами через збутові канали, де традиційна модель продажу поступається місцем діалоговій моделі, орієнтованій на co-creation та формування довгострокової лояльності. Проаналізовано теоретичні основи двосторонніх комунікацій у маркетингу та збуті, виокремлено ключові відмінності між транзакційним підходом та маркетингу відносин до управління збутовими процесами. Систематизовано сучасні інструменти двосторонньої комунікації у збутових каналах, включаючи цифрові платформи, CRM-системи, соціальні мережі, мобільні додатки та програми лояльності. Розроблено концептуальну модель екосистеми двосторонніх комунікацій у системі управління збутом, яка інтегрує стратегічний, тактичний та операційний рівні взаємодії зі споживачами. Запропоновано методику оцінки ефективності двосторонніх комунікацій через систему KPI, що охоплює показники залученості споживачів, якості діалогу, рівня co-creation та результуючої споживчої лояльності. Доведено, що успішна імплементація стратегії двосторонніх комунікацій вимагає трансформації організаційної культури, інвестицій у технологічну

інфраструктуру та розвитку компетенцій персоналу збутових підрозділів. Визначено основні бар'єри на шляху впровадження екосистеми двосторонніх комунікацій та запропоновано шляхи їх подолання. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами різних галузей для модернізації систем управління збутом та побудови конкурентних переваг через формування глибоких відносин зі споживачами.

Ключові слова: двостороння комунікація, маркетингові комунікації, управління збутом, постачальницько-збутова політика, споживча лояльність, екосистема взаємодії, маркетинг взаємовідносин, цифрова трансформація збуту, стратегія взаємодії, маркетинг відносин.

Abstract. The article examines the transformation of enterprise sales management systems in the context of a shift from one-way transactional relationships to an ecosystem of two-way communications. It is substantiated that modern market conditions require enterprises to revise traditional sales approaches, replacing linear transaction models with dialogue-based interaction aimed at co-creation and long-term consumer loyalty. The theoretical foundations of two-way communications in marketing and sales are analyzed, and key differences between transactional and relationship-oriented sales management approaches are identified.

The study systematizes modern tools of two-way communication in sales channels, including digital platforms, CRM systems, social networks, mobile applications, and loyalty programs. A conceptual model of a two-way communication ecosystem in sales management is developed, integrating strategic, tactical, and operational levels of consumer interaction. The role of digital transformation in enabling mass personalization of communications through artificial intelligence, predictive analytics, augmented reality, and the Internet of Things is examined.

Special attention is paid to the concept of co-creation as the highest form of two-way communication, in which consumers evolve from passive participants into active co-creators of value. It is shown that crowdsourcing, beta testing, and joint design of sales experiences enhance emotional attachment and strengthen consumer relationships beyond basic satisfaction. A comprehensive KPI-based methodology for assessing the effectiveness of two-way communications is proposed, covering consumer engagement, dialogue quality, co-creation intensity, and loyalty outcomes.

The research proves that successful implementation of a two-way communication strategy requires not only technological investments but also transformation of organizational culture, development of personnel competencies, and restructuring of business processes. Key barriers to implementation are identified, including organizational, technological, and cultural challenges, and strategies for overcoming them are proposed. The results may be used by enterprises to modernize sales management systems and build sustainable competitive advantages through deep, trust-based consumer relationships.

Keywords: two-way communication, marketing communications, sales management, supply and distribution policy, consumer loyalty, interaction ecosystem, relationship marketing, digital sales transformation, interaction strategy, relationship marketing.

Вступ

Сучасне бізнес-середовище характеризується радикальними змінами у поведінці споживачів, зростанням їхніх очікувань щодо персоналізації та можливості впливати на процеси створення цінності. У цих умовах традиційна модель управління збутом, побудована на односторонній комунікації від виробника до споживача, втрачає свою ефективність [1, с. 45]. Підприємства стикаються з необхідністю трансформації збутових систем у напрямку побудови екосистем

двосторонніх комунікацій, де споживач із пасивного об'єкта впливу перетворюється на активного учасника діалогу та співтворця цінності.

Проблематика інтеграції двосторонніх комунікацій у систему управління збутом набуває особливої актуальності в контексті цифровізації економіки, коли технологічні можливості для організації діалогу зі споживачами через різноманітні канали зростають експоненційно. Водночас багато підприємств продовжують використовувати застарілі підходи до збуту, фокусуючись виключно на транзакційних показниках і не приділяючи належної уваги побудові довгострокових відносин через систематичну двосторонню комунікацію.

Аналіз останніх досліджень показує зростаючий інтерес науковців до питань трансформації збутових систем. Ф.Котлер та К.Л.Келлер обґрунтовують необхідність переходу від Marketing 3.0 до Marketing 4.0, де центральне місце посідає взаємодія та створення споживчої цінності [2, с. 78]. К.К.Прахалад та В.Рамасвамі розвивають концепцію co-creation, підкреслюючи роль діалогу як основи спільного створення унікального досвіду [3, с. 112]. Вітчизняні дослідники М.А.Окландер, О.О.Романенко, О.І.Яшкіна аналізують особливості управління маркетинговими комунікаціями в умовах цифровізації [4, с. 34; 5, с. 67; 6, с. 89].

Попри значний науковий доробок, недостатньо дослідженими залишаються питання системної інтеграції інструментів двосторонньої комунікації у практику управління збутом підприємств, відсутні комплексні моделі побудови екосистем взаємодії зі споживачами через збутові канали, потребують розвитку методичні підходи до оцінки ефективності двосторонніх комунікацій у контексті формування споживчої лояльності.

Метою статті є розробка концептуальної моделі екосистеми двосторонніх комунікацій у системі управління збутом підприємства та обґрунтування стратегії її імплементації для забезпечення переходу від транзакційних відносин до co-creation та формування споживчої лояльності.

Результати

Трансформація парадигми управління збутом: від транзакцій до взаємодії. Еволюція концепцій управління збутом відображає зміну фокусу підприємств від виключно комерційних результатів до побудови довгострокових відносин зі споживачами. Традиційний транзакційний підхід базувався на односторонній комунікації, де збутова система функціонувала як механізм доведення товару до споживача з мінімальним зворотним зв'язком [7, с. 156]. Сучасна парадигма маркетингу відносин переосмислює роль збуту як платформи для постійного діалогу, взаємного навчання та створення споживчої цінності.

Фундаментальні відмінності між транзакційним підходом та маркетингом відносин до управління збутом систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика транзакційного підходу та маркетингу відносин до управління збутом

Критерій порівняння	Транзакційний підхід	Маркетинг відносин
Характер комунікації	Одностороння (від продавця до покупця)	Двостороння (діалог і взаємодія)
Фокус взаємодії	Разова покупка	Довгострокові відносини
Роль споживача	Пасивний об'єкт впливу	Активний учасник і співтворець
Ключові показники	Обсяг продажів, частка ринку	Сукупна цінність клієнта, NPS, рівень лояльності

Інформаційні потоки	Від підприємства до ринку	Двосторонній обмін інформацією
Адаптивність	Стандартизована пропозиція	Персоналізація та co-creation

Джерело: розроблено авторами

Перехід до парадигми маркетингу відносин зумовлений кількома факторами: зростанням вартості залучення нових клієнтів порівняно з утриманням існуючих, підвищенням рівня інформованості споживачів та їхньої здатності впливати на репутацію бренду через соціальні мережі, розвитком технологій, що дозволяють організувати масову персоналізацію комунікацій [8, с. 201]. У цьому контексті двосторонні комунікації виступають не просто інструментом, а фундаментальною основою сучасної системи управління збутом.

Концептуальна модель екосистеми двосторонніх комунікацій. Побудова ефективної екосистеми двосторонніх комунікацій у системі управління збутом вимагає системного підходу, що інтегрує стратегічний, тактичний та операційний рівні. Авторами розроблено концептуальну модель, представлену на рисунку 1.

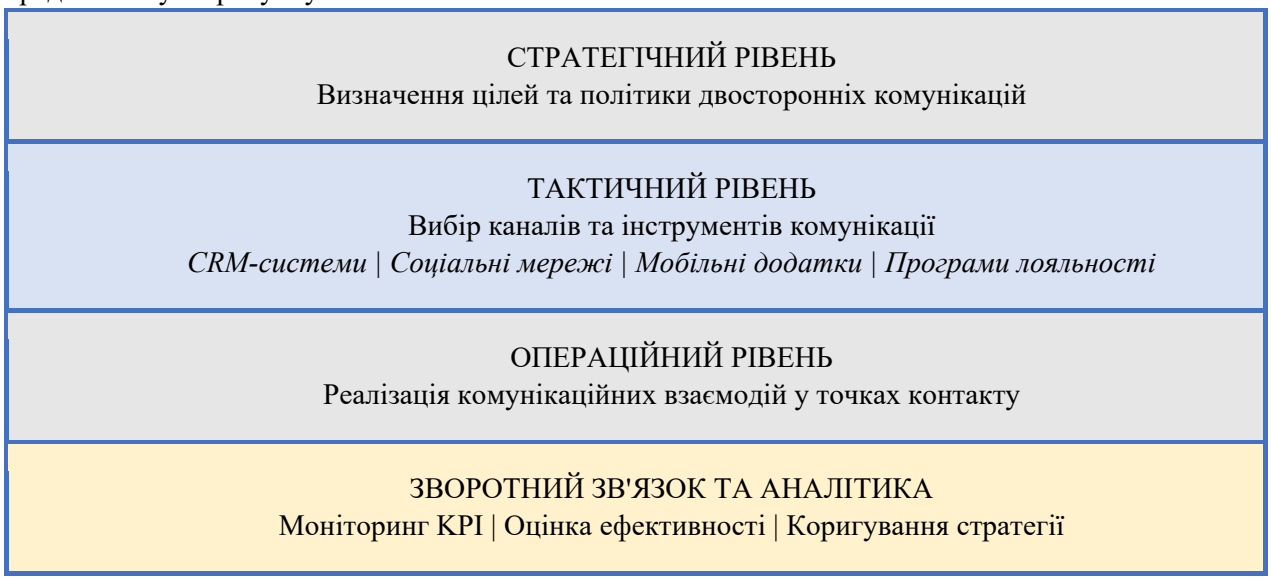


Рис. 1. Концептуальна модель екосистеми двосторонніх комунікацій у системі управління збутом

Джерело: розроблено авторами

Стратегічний рівень передбачає визначення цілей двосторонньої комунікації у контексті загальної бізнес-стратегії підприємства, формування комунікаційної політики, що визначає принципи взаємодії зі споживачами, встановлення пріоритетів щодо цільових сегментів та каналів комунікації [9, с. 67]. На цьому рівні приймаються рішення про ступінь відкритості компанії до діалогу, готовність інтегрувати інсайти споживачів у процеси розробки продуктів та оптимізації збутових процесів.

Тактичний рівень включає вибір конкретних каналів та інструментів двосторонньої комунікації. Сучасні підприємства мають у розпорядженні широкий спектр можливостей: CRM-системи для персоналізованої комунікації на основі даних про попередні взаємодії, соціальні мережі як платформи для публічного діалогу та формування спільнот навколо бренду, мобільні додатки з функціями чат-ботів та можливістю миттєвого зворотного зв'язку, програми лояльності як механізм винагороди за активну участь у комунікації, системи онлайн-відгуків та рейтингів, що забезпечують прозорість оцінок [10, с. 145].

Операційний рівень стосується безпосередньої реалізації комунікаційних взаємодій у точках контакту зі споживачами. Це передбачає навчання персоналу збутових підрозділів навичкам

активного слухання та діалогу, забезпечення швидкості та якості відповідей на запити споживачів через різні канали, систематичний збір та аналіз даних про комунікаційні взаємодії для подальшого вдосконалення процесів. Критично важливим є забезпечення узгодженості комунікації в усіх каналах взаємодії, що дозволяє споживачу отримувати єдиний досвід незалежно від обраного способу комунікації з підприємством. [11, с. 178].

Інструменти двосторонньої комунікації та їх роль у формуванні споживчої лояльності. Ефективність екосистеми двосторонніх комунікацій значною мірою залежить від правильного вибору та інтеграції інструментів взаємодії зі споживачами. Систематизацію ключових інструментів двосторонньої комунікації у збутових каналах представлено у таблиці 2.

Таблиця 2

Інструменти двосторонньої комунікації у системі управління збутом

Інструмент	Функціональні можливості	Вплив на лояльність	Ключові метрики
CRM-системи	Персоналізація, історія взаємодій, автоматизація	Підвищення релевантності пропозицій, формування відчуття індивідуального підходу	Customer lifetime value, retention rate
Соціальні мережі	Публічний діалог, формування спільнот, UGC	Створення емоційного зв'язку, відчуття належності до спільноти	Engagement rate, sentiment analysis
Мобільні додатки	Миттєвий зворотний зв'язок, push-нотифікації, геолокація	Підвищення зручності взаємодії, своєчасність комунікації	App usage frequency, response time
Програми лояльності	Винагорода за взаємодію, геймифікація, ексклюзивні пропозиції	Стимулювання повторних покупок, формування звички	Redemption rate, program participation
Платформи co-creation	Залучення до розробки продуктів, голосування, тестування	Відчуття співвласності, глибинна емоційна прихильність	Co-creation index, NPS серед учасників

Джерело: розроблено авторами

Інтеграція зазначених інструментів у єдину екосистему дозволяє підприємству забезпечити багатоканальний діалог зі споживачами, де кожен канал виконує специфічну функцію, але всі разом створюють цілісний досвід взаємодії. Критичним успіху є не стільки наявність окремих інструментів, скільки їхня синергетична взаємодія та узгодженість комунікаційних повідомлень [12, с. 234].

Методика оцінки ефективності двосторонніх комунікацій. Для забезпечення результативності екосистеми двосторонніх комунікацій необхідна система метрик, що дозволяє відстежувати як процесні показники (якість та інтенсивність діалогу), так і результуючі ефекти (вплив на лояльність та комерційні результати). Ключові групи показників включають метрики залученості споживачів, що відображають активність участі у комунікаційних взаємодіях, метрики якості діалогу, що характеризують глибину та змістовність обміну інформацією, метрики co-creation, що вимірюють ступінь залучення споживачів до процесів створення цінності, та метрики споживчої лояльності, що відображають результуючий вплив на відносини зі споживачами [13, с. 98].

Бар'єри впровадження та шляхи їх подолання. Імплементація стратегії двосторонніх комунікацій стикається з низкою перешкод організаційного, технологічного та культурного характеру. Організаційні бар'єри пов'язані з необхідністю перебудови внутрішніх процесів та

структур для забезпечення швидкої обробки та інтеграції зворотного зв'язку від споживачів. Технологічні виклики стосуються інвестицій у відповідну інфраструктуру та компетенції для роботи з великими даними, що генеруються у процесі комунікації. Культурні бар'єри виявляються у опорі персоналу змінам, особливо коли двостороння комунікація сприймається як загроза традиційним ролям та повноваженням [14, с. 167].

Ефективне подолання зазначених бар'єрів потребує реалізації комплексної стратегії, що включає: формування чіткого стратегічного бачення та артикуляцію цінності двосторонніх комунікацій для всіх груп стейкхолдерів, поетапне впровадження з реалізацією пілотних проектів для демонстрації швидких успіхів, здійснення інвестицій у навчання та професійний розвиток персоналу з акцентом на формування цифрових компетенцій та навичок ефективного діалогу, а також створення системи мотивації, яка стимулює активну участь працівників у двосторонніх комунікаціях та практичне використання отриманих від споживачів інсайтів [15, с. 203].

Цифрова трансформація збутових комунікацій та роль технологій. Сучасний етап розвитку двосторонніх комунікацій у системі управління збутом нерозривно пов'язаний з цифровою трансформацією бізнес-процесів. Технології штучного інтелекту та машинного навчання відкривають нові можливості для масштабування персоналізованої комунікації зі споживачами [16, с. 112]. Чат-боти нового покоління, оснащені технологіями обробки природної мови, здатні вести складні діалоги, розуміти контекст звернень та надавати релевантні відповіді у режимі реального часу [17, с. 145].

Системи предиктивної аналітики дозволяють прогнозувати потреби споживачів на основі їхньої поведінки та ініціювати проактивну комунікацію ще до того, як клієнт усвідомить власну потребу. Інтернет речей створює додаткові точки контакту та джерела даних для комунікації, коли продукти самі стають учасниками діалогу [18, с. 89]. Blockchain-технології забезпечують прозорість та довіру у комунікаційних процесах, особливо коли йдеться про верифікацію автентичності відгуків споживачів.

Технологія доповненої реальності трансформує збутові простори у інтерактивні майданчики для діалогу, де споживачі можуть візуалізувати продукти у власному контексті використання. Омніканальні платформи забезпечують інтеграцію всіх точок контакту у єдину екосистему взаємодії, що дозволяє споживачу здійснювати безшовні переходи між різними каналами комунікації [19, с. 201]. Водночас процеси цифровізації генерують нові виклики для систем управління двосторонніми комунікаціями, серед яких особливої актуальності набувають питання забезпечення конфіденційності персональних даних та етичних аспектів їх використання. [20, с. 167].

Co-creation як вища форма двосторонньої комунікації у збуті. Концепція co-creation представляє еволюційний розвиток двосторонніх комунікацій, коли споживачі переходять від ролі пасивних учасників діалогу до активних співтворців цінності. У контексті управління збутом це означає не просто отримання зворотного зв'язку, а безпосереднє залучення споживачів до проектування збутових процесів, розробки нових продуктів, формування асортиментної політики [21, с. 78].

Краудсорсингові платформи для генерації ідей інноваційних продуктів надають споживачам можливість пропонувати власні концептуальні рішення, брати участь у голосуванні за пропозиції інших учасників спільноти та отримувати винагороду за успішно реалізовані ініціативи. Залучення цільових груп споживачів до бета-тестування нових продуктів забезпечує отримання цінного зворотного зв'язку для вдосконалення пропозиції та одночасно формує глибоку емоційну прихильність учасників до бренду [22, с. 134]. Практики спільного проектування збутового досвіду передбачають безпосередню участь споживачів у розробці концепцій точок продажу, формуванні асортиментної матриці для конкретних локацій та оптимізації процесів обслуговування.

Технології масової персоналізації через застосування конфігураторів продуктів надають кожному споживачеві можливість створення унікальної версії товару відповідно до індивідуальних вподобань та специфічних потреб [23, с. 189]. Інтеграція користувацького контенту у систему

маркетингових комунікацій трансформує споживачів у амбасадорів бренду, оскільки їхні відгуки, фотоматеріали та відеоконтент стають базовими елементами рекламних кампаній, що характеризуються вищим рівнем автентичності та довіри. Геймифіковані програми лояльності виступають самостійною формою створення споживчої цінності, що забезпечує посилення залученості споживачів та поглиблення їхнього емоційного зв'язку з брендом [24, с. 156].

Організаційні та культурні аспекти імплементації стратегії. Успішне впровадження екосистеми двосторонніх комунікацій вимагає глибинних організаційних трансформацій. Ключовим є формування організаційної культури, орієнтованої на споживача та відкритої до діалогу [25, с. 98]. Реструктуризація організаційних процесів необхідна для забезпечення швидкого реагування на інформацію, отриману через канали двосторонньої комунікації. Традиційні ієрархічні структури не відповідають вимогам динамічного діалогу зі споживачами.

Розвиток компетенцій персоналу охоплює кілька напрямків: навички ефективної комунікації, включаючи активне слухання та емпатію, цифрова грамотність та вміння працювати з різноманітними платформами, аналітичні навички для інтерпретації даних про взаємодії [26, с. 234]. Система мотивації має бути переорієнтована з виключно обсягових показників продажів на комплексні метрики, що враховують якість взаємодії зі споживачами, їхню задоволеність та довгострокову лояльність.

Методологія комплексної оцінки ефективності двосторонніх комунікацій. Розроблена система метрик забезпечує можливість систематичного моніторингу як процесних показників комунікаційної взаємодії, так і результуючих ефектів впливу на споживчу поведінку. Перша група індикаторів характеризує рівень залученості споживачів та охоплює такі показники, як частота ініційованих контактів, середня тривалість комунікаційних взаємодій, чисельність споживачів, які демонструють активну участь у програмах лояльності, маркетингових дослідженнях та дискусіях у корпоративних соціальних мережах [27, с. 167]. Друга група метрик відображає якісні характеристики діалогу та включає результати сентимент-аналізу для визначення емоційного забарвлення комунікацій, показники швидкості відповіді (response rate) та часу реагування (response time), а також індекс Net Promoter Score, адаптований для оцінки якості комунікаційного досвіду.

Третя група показників характеризує інтенсивність процесів співтворення цінності та включає: кількість ідей та пропозицій, наданих споживачами, частку успішно реалізованих ініціатив від загального обсягу пропозицій, обсяг контенту, генерованого користувачами, рівень персоналізації продуктових пропозицій та ступінь активності споживачів у процесах бета-тестування інноваційних продуктів. Четверта група результуючих метрик забезпечує встановлення зв'язку між комунікаційними зусиллями та комерційними результатами підприємства, охоплюючи показники довгострокової цінності клієнта, коефіцієнт утримання споживачів, частоту здійснення повторних покупок, ефективність перехресних продажів та частку витрат споживача на продукцію підприємства у загальній категорії [28, с. 198]. Ідентифікація причинно-наслідкових взаємозв'язків між різними групами показників створює аналітичну основу для оптимізації розподілу ресурсів між альтернативними каналами комунікації.

Стратегії подолання бар'єрів впровадження. Організаційні бар'єри пов'язані з необхідністю перебудови процесів та структур [29, с. 145]. Технологічні виклики стосуються інвестицій у цифрову інфраструктуру та інтеграції систем. Культурні бар'єри виявляються у опорі персоналу змінам [30, с. 178]. Ефективне подолання вимагає формування чіткого бачення, поетапного впровадження з пілотними проектами, інвестицій у навчання персоналу, створення системи мотивації та визначення чемпіонів змін у підрозділах.

Висновки

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що побудова екосистеми двосторонніх комунікацій у системі управління збутом є критично важливим фактором формування споживчої лояльності в сучасних умовах. Перехід від транзакційної парадигми до маркетингу відносин

управління збутом вимагає радикальної трансформації не лише інструментів та каналів комунікації, а й фундаментальних підходів до розуміння ролі споживача у ланцюгу створення цінності.

Розроблена концептуальна модель екосистеми двосторонніх комунікацій демонструє необхідність інтеграції стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління комунікаційними взаємодіями. Ефективність такої екосистеми залежить не стільки від наявності окремих інструментів (CRM-систем, соціальних мереж, мобільних додатків), скільки від їхньої синергетичної взаємодії та узгодженості у створенні цілісного досвіду діалогу зі споживачем.

Успішна імплементація стратегії двосторонніх комунікацій вимагає подолання організаційних, технологічних та культурних бар'єрів через комплексний підхід, що включає трансформацію організаційної культури, інвестиції у технологічну інфраструктуру та розвиток компетенцій персоналу. Система оцінки ефективності двосторонніх комунікацій має охоплювати як процесні показники якості діалогу, так і результуючі метрики впливу на споживчу лояльність та комерційні результати.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням галузевої специфіки побудови екосистем двосторонніх комунікацій, дослідженням впливу штучного інтелекту та технологій машинного навчання на персоналізацію діалогу зі споживачами, а також розробкою адаптивних моделей управління комунікаціями в умовах високої динаміки ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Смолянюк О. В. Інтегровані маркетингові комунікації в умовах цифровізації економіки. Економіка та держава. 2023. № 4. С. 43-48.

2. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education, 2022. 832 p.

3. Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-creation experiences: The next practice in value creation. Journal of Interactive Marketing. 2024. Vol. 18(3). P. 5-14.

4. Окландер М. А., Романенко О. О. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя. Одеса: Астропринт, 2023. 292 с.

5. Романенко О. О. Управління маркетинговими комунікаціями підприємства в умовах digital-трансформації. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 68. С. 64-70.

6. Яшкіна О. І. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2023. № 7. С. 87-92.

7. Ілляшенко С. М., Іванова Т. Є. Інструменти та методи просування продукції в Internet: аналітичний огляд. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 3. С. 154-162.

8. Бойчук І. В., Мельник Ю. М. Управління каналами розподілу в умовах омніканальності. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки». 2023. № 5(188). С. 198-207.

9. Карпенко Н. В., Ткачук Г. О. Формування стратегії маркетингових комунікацій підприємства. Економіка і суспільство. 2023. Вип. 47. С. 65-71.

10. Лилик І. В. CRM-системи як інструмент управління відносинами з клієнтами. Бізнес Інформ. 2023. № 8. С. 143-149.

11. Решетнікова І. Л. Омніканальність як сучасний тренд у системі збуту товарів. Економічний простір. 2024. № 184. С. 175-180.

12. Сагер Л. Ю., Камишнікова Е. В. Персоналізація маркетингових комунікацій в цифровому середовищі. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Том 7. № 3. С. 231-238.

13. Мельник Ю. М., Шаповал В. М. Оцінка ефективності маркетингових комунікацій у соціальних мережах. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. С. 95-102.

14. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 9-те вид., доп. Київ: Лібра, 2023. 712 с.

15. Войчак А. В., Камишнікова Е. В. Маркетингові комунікації: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2023. 568 с.

16. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review. 2024. Vol. 96(1). P. 108-116.

17. Huang M. H., Rust R. T. Artificial intelligence in service. Journal of Service Research. 2023. Vol. 21(2). P. 155-172.

18. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming competition. Harvard Business Review. 2024. Vol. 92(11). P. 64-88.

19. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing. Journal of Retailing. 2024. Vol. 91(2). P. 174-181.

20. Martin K. D., Murphy P. E. The role of data privacy in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science. 2023. Vol. 45(2). P. 135-155.

21. Vargo S. L., Lusch R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science. 2024. Vol. 36(1). P. 1-10.

22. Hoyer W. D., Chandy R., Dorotic M. Consumer cocreation in new product development. Journal of Service Research. 2023. Vol. 13(3). P. 283-296.

23. Piller F., Walcher D. Toolkits for idea competitions. Research-Technology Management. 2024. Vol. 49(4). P. 52-60.

24. Huotari K., Hamari J. A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature. Electronic Markets. 2023. Vol. 27(1). P. 21-31.

25. Homburg C., Jozić D., Kuehnl C. Customer experience management. Journal of Marketing. 2023. Vol. 81(1). P. 59-79.

26. Bharadwaj A., El Sawy O. A., Pavlou P. A. Digital business strategy. MIS Quarterly. 2024. Vol. 37(2). P. 471-482.

27. Kumar V., Reinartz W. Creating enduring customer value. Journal of Marketing. 2023. Vol. 80(6). P. 36-68.

28. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing. 2024. Vol. 80(6). P. 69-96.

29. Grönroos C., Voima P. Critical service logic. Journal of the Academy of Marketing Science. 2023. Vol. 41(2). P. 133-150.

30. Palmatier R. W., Dant R. P., Grewal D. A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. Journal of Marketing. 2024. Vol. 71(4). P. 172-194.