

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Організація роботи підприємства торгівлі та
обслуговування споживачів в умовах пандемії COVID-19»**
(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО ФУД», м. Київ)

Студентки 4 курсу 9 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Торговельний менеджмент»

Євдокименко
Софії-Соломії
Борисівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ФЕМП
Освітній ступінь «бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Торговельний менеджмент»

Кафедра менеджменту

Затверджую

Зав. кафедри менеджменту
Бай С.І. _____
« ____ » _____ 20__ р.

Завдання на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Євдокименко Софії-Соломії Борисівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Організація роботи підприємства торгівлі та обслуговування споживачів в умовах пандемії COVID-19

(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО ФУД», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «26» листопада 2021 року № 3883

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 30 квітня 2022 року

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи

узагальнення організаційних аспектів роботи підприємств торгівлі й обслуговування споживачів в період пандемії COVID-19, оцінка впливу пандемії на роботу підприємства торгівлі та розробка управлінських заходів щодо покращення обслуговування споживачів.

Об'єкт дослідження

процес організації роботи підприємства торгівлі й обслуговування споживачів.

Предмет дослідження

законодавчо-організаційні і практичні аспекти роботи та обслуговування споживачів ТОВ «СІЛЬПО ФУД» в умовах пандемії COVID-19.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)
ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ЗАКОНОДАВЧІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ Й ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ “СІЛЬПО ФУД”.

2.1. Порівняльна характеристика організації роботи підприємства й обслуговування споживачів в допандемічний період та під час пандемії COVID-19.

2.2. Оцінка соціально-економічного впливу пандемії на роботу ТОВ “СІЛЬПО ФУД”.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ “СІЛЬПО ФУД” ЗА СУЧАСНИХ УМОВ.

3.1. Обґрунтування системи заходів щодо впровадження актуальних технологічних інновацій в умовах пандемії COVID-19.

3.2. Розробка програми підвищення якості обслуговування споживачів підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Забезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 11.09.2021	
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 15.10.21 р	
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 13.11.21 р	
4.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 01.12.21 р.	
5.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.02.22 р.	
6.	Направлення студентів на об'єкти виробничої практики	31.01.22 - 25.02.22 р.	
7.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.22 р.	
8.	Захист звіту з практики	до 28.02.22 р.	
9.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.03.22	
10.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
11.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 30.04.22 р	
12.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 10.05.22 р.	
13.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи	Згідно графіка	
14.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	згідно графіка	
15.	Проходження зовнішнього рецензування	згідно графіка	
16.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	До 01.06.22 р.	
17.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в комісії	згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання «30» листопада 2021р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Микитенко Н.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Микитенко Н.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент Євдокименко С.-С. Б.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Євдокименко С.-С.Б. виконане завершене самостійне дослідження на актуальну тему за затвердженим планом.

За результатами опрацювання достатньої кількості літературних джерел автором визначено законодавчі та організаційні аспекти роботи підприємств торгівлі й обслуговування споживачів в період пандемії COVID-19.

На підставі дослідження організації роботи підприємства торгівлі та обслуговування споживачів ТОВ "СІЛЬПО ФУД" студенткою обґрунтовано напрями вдосконалення організації роботи підприємства торгівлі та обслуговування споживачів даного підприємства за сучасних умов.

Мета ВКР досягнута, а завдання дослідження виконані. Робота має практичне значення, рекомендації автора можуть бути корисними для ТОВ "СІЛЬПО ФУД".

За змістом та оформлення випускна кваліфікаційна робота Євдокименко С.-С.Б. відповідає встановленим вимогам та може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____

(ПІБ, підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

Євдокименко С.-С. Б.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник проектної групи

(гарант освітньої програми) _____

Микитенко Н.В.

(прізвище, ініціали, підпис)

Завідувач кафедри _____

Бай С.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 20 _____ р.

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Організація роботи підприємства торгівлі та обслуговування споживачів в умовах пандемії COVID-19»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота викладена на 40 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 10 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел складається з 40 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 6 додатків, викладених на 16 сторінках.

Метою дослідження є узагальнення організаційних аспектів роботи підприємств торгівлі й обслуговування споживачів в період пандемії COVID-19, оцінка впливу пандемії на роботу підприємства торгівлі та розробка управлінських заходів щодо покращення обслуговування споживачів.

Відповідно до мети сформульовані наступні *завдання*:

- визначити законодавчі та організаційні аспекти роботи підприємств торгівлі й обслуговування споживачів в період пандемії COVID-19;
- оцінити вплив пандемії на роботу підприємства торгівлі та обслуговування споживачів;
- обґрунтувати напрями вдосконалення роботи та обслуговування споживачів ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за умов пандемії COVID-19.

Об'єктом дослідження є процес організації роботи підприємства торгівлі й обслуговування споживачів.

Предметом дослідження виступають законодавчо-організаційні і практичні аспекти роботи та обслуговування споживачів ТОВ «СІЛЬПО ФУД» в умовах пандемії COVID-19.

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені в ТОВ «СІЛЬПО ФУД».

Рік виконання роботи 2021-2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Організація роботи підприємства торгівлі та обслуговування споживачів в умовах пандемії COVID-19

(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО ФУД», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена адаптації та покращенню організації роботи підприємства торгівлі та обслуговування споживачів в умовах пандемії COVID-19. Досліджено динаміку основних показників звітів 2018-2020 рр. та оцінено соціально-економічний вплив пандемії на роботу ТОВ «СІЛЬПО ФУД». У роботі запропоновані практичні і технологічні заходи щодо подальшого розвитку роботи підприємства торгівлі та покращення обслуговування в ньому за умов пандемії COVID-19.

Ключові слова: торговельне обслуговування, технологічні інновації, якість обслуговування споживачів, пандемія COVID-19, електронна комерція.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

"Development of customer loyalty programs at the trade enterprise Organization of the trade enterprise and customer service in the context of the COVID-19 pandemic"

(based on materials LLC «SILPO FOOD», Kyiv)

The final qualifying paper of the bachelor is devoted to the adaptation and improvement of the organization of the trade enterprise and customer service in the context of the COVID-19 pandemic. The dynamics of the main indicators of the reports of 2018-2020 was studied and the socio-economic impact of the pandemic on the work of SILPO FOOD LLC was assessed. The paper proposes practical and technological measures for the further development of the trade enterprise and the deterioration of service in it in the context of the COVID-19 pandemic.

Key words: trade service, technological innovations, quality of customer service, pandemic COVID-19, e-commerce.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ЗАКОНОДАВЧІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ Й ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19.....	5
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «СІЛЬПО ФУД».....	11
2.1. Порівняльна характеристика організації роботи підприємства й обслуговування споживачів в допандемічний період та під час пандемії COVID-19.....	11
2.2. Оцінка соціально-економічного впливу пандемії на роботу ТОВ «СІЛЬПО ФУД».....	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «СІЛЬПО ФУД» ЗА СУЧАСНИХ УМОВ.....	26
3.1. Обґрунтування системи заходів щодо впровадження актуальних технологічних інновацій в умовах пандемії COVID-19.....	26
3.2. Розробка програми підвищення якості обслуговування споживачів підприємства.....	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	43
ДОДАТКИ.....	47

ВСТУП

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що пандемія COVID-19 мала великий вплив на ринок роздрібною торгівлі. Найбільш суттєвих змін зазнали класичні магазини, де має місце висока частота взаємодії між людьми. Роздрібні підприємства (ритейлери) змушені адаптуватися під ці трансформації та швидко змінювати процес роботи торгових точок. До коронавірусу головними пріоритетами підприємств були задоволення споживача та якість продукції, але наразі більш важливим стали забезпечення безпечності процесу купівлі товару та мінімізація контактів між покупцями. За нових умов підвищується конкурентоспроможність тих підприємств, які є гнучкими та швидкими щодо реакції на зовнішні зміни.

Організація роботи підприємства торгівлі та обслуговування споживачів в умовах пандемії COVID-19 стала однією з головних тем наукових досліджень. Але до пандемії роботі над аналізом та оцінкою впливів кризових явищ на розвиток підприємств торгівлі було приділено не достатньо уваги. Аналіз розвитку таких підприємств був предметом дослідження ряду вітчизняних вчених, таких як: Барна М., Височин І., Іваненко Л., Черничко Т., Шлапак М., Ціптак М. та інші, концепції розвитку в умовах кризи були викладені такими вченими, як Ахновська І., Гавриш М., Пронкіна Л., Севрук І., Спіцина Н., Федоренко О. тощо.

Метою дослідження є узагальнення організаційних аспектів роботи підприємств торгівлі й обслуговування споживачів в період пандемії COVID-19, оцінка впливу пандемії на роботу підприємства торгівлі та розробка управлінських заходів щодо покращення обслуговування споживачів.

Відповідно до мети сформульовані наступні завдання:

- визначити законодавчі та організаційні аспекти роботи підприємств торгівлі й обслуговування споживачів в період пандемії COVID-19;
- оцінити вплив пандемії на роботу підприємства торгівлі та

обслуговування споживачів;

– обґрунтувати напрями вдосконалення роботи та обслуговування споживачів ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за умов пандемії COVID-19.

Об'єктом дослідження є процес організації роботи підприємства торгівлі й обслуговування споживачів.

Предметом дослідження виступають законодавчо-організаційні і практичні аспекти роботи та обслуговування споживачів ТОВ «СІЛЬПО ФУД» в умовах пандемії COVID-19.

Інформаційна база дослідження складається із законів України, фінансової та оперативної звітності 2018-2020 рр. досліджуваного підприємства, наукових праць та статей вітчизняних і зарубіжних науковців з проблеми дослідження, інформаційних ресурсів Інтернет-мережі.

Практичне значення (апробація) результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано тези «Зміна підходів до обслуговування споживачів в умовах пандемії COVID-19» в збірнику наукових матеріалів LXXIV міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Сучасні виклики та проблеми науки» (Додаток А).

Структура роботи. Основний текст роботи становить 40 сторінок, в т.ч. 10 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел складається з 40 найменувань, викладених на 4 сторінках. Робота містить 6 додатків, викладених на 16 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ЗАКОНОДАВЧІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ Й ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19

Два роки тому весь світ, у тому числі й Україна, зазнали великих змін через усім відому катастрофу. Наше життя вже не повернеться до минулого вигляду. Тому всім, громадянам і підприємствам, було необхідним швидко абстрагуватися до нових умов. Почався дуже швидкий розвиток інновацій та діджиталізації, які витіснили з ринку підприємства, не готові до змін. Розкриємо хоча б головну частину «закулісся» щодо характеру змін, прогресуючих сфер діяльності, реакції населення на сучасні інновації та перспектив розвитку підприємств торгівлі, які набули актуальності за умов пандемії COVID-19.

Пандемія COVID-19 насамперед вплинула на сферу обслуговування. Збільшилась потреба в онлайн-обслуговуванні, а велика частина споживачів перейшла на безконтактні покупки та сервіс з мінімальними контактами з людьми. Можливість обслуговувати споживачів онлайн потребує втілення постійних інновацій, а ритейлери, які не готові до цього, однозначно будуть втрачати передові позиції серед конкурентів.

Розглянемо в табл. 1.1 саме значення поняття «торговельне обслуговування» з точки зору різних авторів.

Таблиця 1.1

Головні підходи до визначення поняття «торговельне обслуговування»

Автори визначення	Трактування визначення	Авторські коментарі
1	2	3
Бойчик І.М., Собко О.М., Спьяк Г.І. [1]	Кінцевий етап і найважливіша складова сукупності торговельно-технологічних процесів у закладах роздрібно́ї торгівлі	Недостатнє пояснення суті процесів

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Панченко В.А. [2] Білявська Ю.В., Силкіна Ю.О. [3]	Система матеріальних (оформлення торговельного залу) і нематеріальних (соціально-психологічна взаємодія з покупцем) інструментів, що використовуються суб'єктом торгівлі в процесі переходу товарів зі сфери обігу до сфери споживання	Матеріальні інструменти є не доречними в даному визначенні
Сидорчук Д., Сосницька Я. [4]	Комплексне поняття, яке включає в себе такі поняття, як «якість торговельного обслуговування», «культура торгівлі», «культура обслуговування», «рівень обслуговування»	Не розкрито, за яких умов відбувається обслуговування
Голошубова Н.О. [5]	Діяльність (нематеріальна) роздрібного торговця (продавця) при безпосередній взаємодії з покупцем, яка спрямована на задоволення його потреб у процесі придбання товару та/або послуги	Все чітко та зрозуміло розтлумачено
Міщук І.П. [6]	Цілеспрямована система, яка об'єднує сукупність взаємообумовлених і взаємопов'язаних елементів, що утворюють функціональну єдність, головна мета яких – задоволення особистих матеріальних потреб споживачів за умов високої культури торгівлі	Не розкрито, за яких умов відбувається обслуговування
Рудницький С.І., Хом'як Ю.М., Міщук І.П., Апопій В.В. [7]	Комплексна взаємодоповнювана система способів, прийомів, умов та засобів, які забезпечують здійснення операцій продажу товарів їх остаточним споживачам	Все чітко та зрозуміло розтлумачено
Курак С. [5]	Механізм управління, спрямований на оптимальну розробку і реалізацію взаємопов'язаного, погодженого комплексу заходів, що забезпечують необхідне поліпшення якості наданих населенню торговельних послуг із задоволення попиту на товари народного споживання.	Трактування поняття з цікавого боку, але визначення досить розпливчасте.

Джерело: розроблено автором

На нашу думку, торговельним обслуговуванням можна вважати комплекс заходів та інструментів, які використовуються працівниками підприємства торгівлі при взаємодії з покупцем для підвищення його задоволення у процесі придбання товару/послуги.

В нових умовах обслуговування споживачі очікують бездоганного сервісу, а актуальними для них залишаються фактори здоров'я та безпеки.

На обслуговування споживачів вплинули нові закони, розроблені в зв'язку з пандемією. До неї суб'єкт господарювання керувався Постановою Кабінету міністрів України № 833 від 15 червня 2006 р. «Про затвердження

Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів» та був зобов'язаний забезпечити:

- щоб приміщення відповідало необхідним санітарним нормам;
- наявність у доступній точці куточка споживача та розташування ліцензії (торговельного сертифіката);
- продаж та обмін товарів відповідно до нормативних актів;
- надання споживачеві (покупцеві) необхідної, правдивої та своєчасної інформації про товар у доступній формі;
- перевірка якості, комплектності, безпеки, ваги та вартості товарів на прохання споживача;
- наявність у працівників при реалізації продовольчих товарів, індивідуальних медичних книжок установленого зразка;
- дотримання принципу товарного сусідства, норм зберігання, санітарних норм та вимог протипожежної безпеки [8].

Наразі суб'єкт господарювання зобов'язаний до наступних дій, якщо населений пункт знаходиться в зеленій-помаранчевій зонах:

- нанести у зоні черг маркування для дотримання відстані між покупцями мінімум 1,5 метри;
- забезпечувати штат засобами індивідуального захисту, зокрема, захисними масками або респіраторами, та контролювати їх належне використання;
- надавати обслуговування тільки відвідувачам із засобами індивідуального захисту, у тому числі захисними масками або респіраторами, що закривають ніс та рот, у тому числі саморобних, за винятком обслуговування поза будівлею підприємства господарювання (через вікна видачі, тераси тощо);
- забезпечувати централізований збір використаних засобів індивідуального захисту в окремі контейнери (урни) [9].

Водночас Постановою Кабінету міністрів України № 1236 від 20.09.2021 р. були затверджені зміни норм та правил, які діють під час червоного рівня: обов'язкова наявність у всіх співробітників (організаторів) та відвідувачів (користувачів) документа про завершення повного курсу вакцинації. Це може бути «зелений» внутрішній чи міжнародний COVID-сертифікат, чи міжнародне свідоцтво про вакцинацію. Також підходить негативний ПЛР-тест чи експрес-тест на COVID-19, який чинний 72 години [10].

Проаналізуємо всю законодавчу базу, яка регулювала торговельну діяльність та торговельне обслуговування до пандемії та після неї, в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльний аналіз законодавчої бази, яка регулювала торговельну діяльність та торговельне обслуговування до пандемії та після неї

До пандемії COVID-19	Після пандемії COVID-19
1	2
<i>Підприємство торгівлі зобов'язане забезпечити:</i>	
Рівень санітарного та технічного стану приміщення, устаткування та будівлі відповідний вимогам нормативно-правових актів про складування, виробництва і реалізації відповідної продукції та охорони праці	Розмітку у зоні черг для дотримання відстані між покупцями мінімум 1,5 метри
Наявність куточка споживача на видному та доступному для споживачів місці, що містить данні про назву власника або уповноваженого ним органу, адресу та телефони органів, що забезпечують захист прав споживачів	Штат засобами особистого захисту, до того ж захисною маскою або респіратором, та здійснювати контроль за їх належним носінням, та документами про завершення повного курсу вакцинації або негативний ПЛР-тестом чи експрес-тестом на COVID-19, який діє 72 години
Забезпечення всього штату працівників одягом, який відповідає санітарним нормам	Забезпечення контейнерами (урнами) для використаних засобів особистого захисту та контроль за їх утилізацією
Розміщення ліцензії відповідно до вимог, встановлених законодавством	
Продаж товарів та їх обмін відповідно до встановлених правил і норм	
Маркування продукції або інструкція про їх використання (у встановлених випадках) за рішення підприємства може розташовуватись біля тексту, викладеним державною мовою, його переклад регіональною мовою або ін.	

Продовження табл. 1.2

1	2
Забороняється:	
Реалізація продукції, що не має необхідного етикетування, маркування або інструкції про її використання (у встановлених ситуаціях), а до того ж необхідного зовнішнього вигляду, термін придатності якої відсутній або зазначений з невідповідністю вимог нормативно-правових актів, термін придатності яких уже минув, а до того ж тих, які отримані без наявності документів, які потребує законодавство, в тому числі, що гарантують їх якість та безпеку	Обслуговувати покупців без використання засобів особистого захисту, у тому числі захисної маски або респіратору, що закривають рот та ніс, зокрема саморобних, винятком є продаж за зоною будівлі підприємства господарювання (через вікна видачі, тераси тощо).
Невиправдане вилучення, приховування або утримання продажу виставленої продукції	
Змушення споживача купити продукцію невідповідної якості або асортименту, що йому не підходить.	

Джерело: розроблено автором за матеріалами [10, 11, 12].

Через пандемію державні органи внесли зміни до санітарних норм та стали сильніше контролювати їх дотримання. Найбільше приділяють увагу засобам індивідуального захисту, ретельному прибиранню та змінам щодо викладки товару, тепер продукція, яка раніше розташовувалась на прилавках без упакування, наразі розміщується у харчовій плівці або інших матеріалах. Це захищає харчові продукти від бактерій, але також є сильним ударом по екології. В час, коли більшість бореться за відмову від поліетилену, магазини та інші торгові точки заповнились небезпечними для природи речами.

Також доречно розглянути еволюцію споживчих настроїв за стадіями розвитку пандемії COVID-19 у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Зміна режиму роботи магазинів за стадіями розвитку пандемії COVID-19

Назва стадії Пандемії	Загальна характеристика стадії пандемії	Режим роботи Магазинів
1	2	3
Тривожні передчуття	Поодинокі випадки зараження прибулих в Україну з-за кордону	Робота магазинів у звичному режимі
Передпандемічна паніка	Перші випадки передачі вірусу всередині країни	Робота магазинів в звичному режимі

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Підготовка до карантину	Збільшення числа локальних заражень і кількості смертей від COVID-19	Робота магазинів у звичному режимі
Карантин	Масове розповсюдження вірусу, збільшення діагностованих випадків зараження, самоізоляція, обмеження пересувань	Працюють магазини товарів першої необхідності. Обмеження числа відвідувачів, антисептики та термометрія на вході, особиста гігієна персоналу, маркування залу, масковий режим
Життя, сповнене обмежень	Пом'якшення карантинних заходів, дотримання соціальної дистанції та маскового режиму	Відновлення роботи непродовольчих магазинів, ТРЦ, у магазинах дозволено знаходитися не більш, ніж 1 відвідувачу на 10 м ² , засоби захисту
Локалізоване повернення до звичного життя	Адаптивний карантин, епідеміологічне зонування України. Розписування правил та обмежень для кожної з 4 епідемічних зон	Робота усіх магазинів при дотриманні гігієнічних правил. За умови отримання червоного маркування регіоном магазини з товарами некритичної потреби зачиняють
Другий тотальний Lockdown	Суворий карантин після свят з метою упередження нової хвилі захворюваності	Заборона роботи кафе, барів, ТРЦ, ресторанів, фітнес-залів, салонів краси, непродовольчих ринків та магазинів, навчальних закладів, крім дитячих садків
«Помаранчевий» afterlockdown	Друга хвиля адаптивного карантину на фоні зменшення темпів поширення COVID-19 (з епізодичними локдаунами наразі погіршення ситуації)	Робота усіх магазинів при дотриманні гігієнічних правил. За умови отримання червоного маркування регіоном магазини з товарами некритичної потреби зачиняють

Джерело: розроблено автором за матеріалами [11, 12, 13, 14].

Отже, в умовах пандемії підхід до обслуговування споживачів змінився докорінно, тому якщо підприємство не хоче втрачати завойовані на ринку позиції, йому слід постійно впроваджувати інновації та встигати за актуальними потребами споживачів, дотримуючись нових правил законодавства України.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

2.1. Порівняльна характеристика організації роботи підприємства й обслуговування споживачів в допандемічний період та під час пандемії COVID-19

За останні два роки вся сфера обслуговування зазнала кардинальних змін. Але той магазин, яким ми його знаємо сьогодні, продовжить і надалі змінюватися. Постійний перехід на цифрові технології та вплив таких сучасних гігантів індустрії ритейлу, як Amazon у США та Alibaba у Китаї, продовжать спонукати до інновацій у секторі фізичного та цифрового ритейлу. Навіть успіхи, досягнуті компаніями в інших секторах, наприклад, новаторська модель Uber для оплати послуг, мають наслідки для роботи магазинів, оскільки вони формують очікування споживачів щодо наявності цифрових рішень в усіх сферах їхнього споживчого досвіду [17].

FOZZY GROUP наразі є однією з найбільших в Україні торгово-промислових груп, до її складу входять понад 700 торговельних об'єктів. У тому числі досліджувані супермаркети «Сільпо», які є однією з найбільших національних мереж України.

Супермаркет «Сільпо» є магазином з самообслуговуванням, до складу асортименту входить до 20 000 найменувань продуктів харчування та супутньої продукції. У 2019 році мережа супермаркетів «Сільпо» стала переможцем Премії року в загальнонаціональному конкурсі Retail Awards «Вибір споживача» в 4-х номінаціях [18].

Щодо технологічних трендів у Fozzy Group можна сказати, що в останні роки вона займається діджиталізацією та більше уваги приділяє інноваціям. Для цього було створено R&D-центр «Лабораторію Зі» та школу Product WOWner. За допомогою них активно змінено структуру підприємства

– зменшено ієрархію та апробовано нові принципи організації роботи, що дозволило пришвидшити вихід на ринок нових сервісів.

Одним із таких сервісів стала програма лояльності покупців «Власний рахунок» від мережі магазинів «Сільпо». Її впровадили ще у 2007 році, але тоді розповсюдження відбувалось через пошту. Та тільки через 7 років, у 2014 році, ідею модернізували у мобільний додаток. Тобто мережа магазинів «Сільпо» частково була готова до змін, пов'язаних з пандемією, оскільки мала вже діджиталізований фундамент. Завдяки подіям 2020 року, підприємство просто пришвидшило темп створення інновацій та впровадило фічі, які збільшили його конкурентоспроможність в момент адаптації цінностей покупця до зовнішніх умов та небезпек. Головною з них стала можливість купівлі товару через QR-код, тобто створення повноцінного e-commerce маркетплейсу, а не стандарте розміщення асортименту та акцій магазину. Реалізація такої швидкої оплати стала можливою за допомогою інтеграції у додаток платформи цифрових гаманців Masterpass від компанії Mastercard. У жовтні 2021 року 8 мільйонів відвідувачів оплатили покупки за допомогою QR-коду. А, провівши анкетування на місці практики, видно, що трохи менше половини опитуваних використовують програму, що відображено на рис. 2.1.

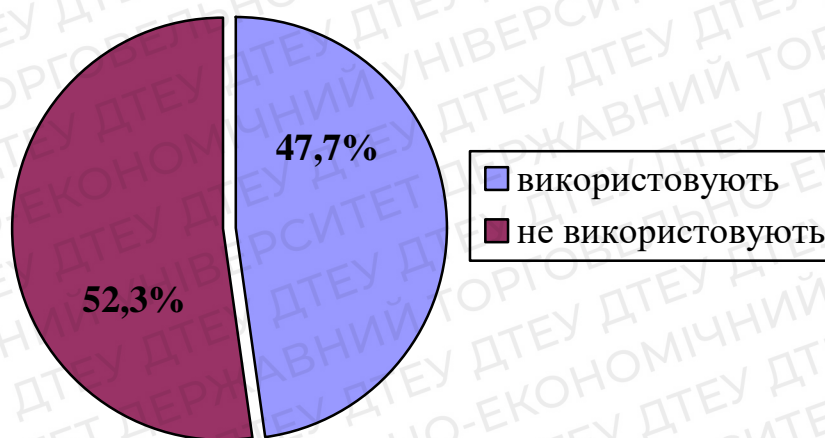


Рис. 2.1 Кількість споживачів, які використовують програму «Власний рахунок»

Джерело: розроблено автором за матеріалами Додатку Б.

Також вже до пандемії COVID-19 у деяких магазинах мережі були запроваджені «Вільнокаси», за допомогою яких товар можна придбати без контакту з касирами. Це стало дуже важливою можливістю під час пандемії. Тому в момент карантину керівництво стало активно впроваджувати «Вільнокаси» в більшості своїх магазинів, а оскільки даний механізм був вже раніше освоєний, то процес їх встановлення був швидким. Через це «Сільпо» знову отримало перевагу серед своїх конкурентів[19]. Опитування за допомогою анкети з Додатка Б показало, що людям і справді важлива наявність вільнокас і вони вважають їх однією з найактуальніших інновацій, результати відображені на рис. 2.2 та рис. 2.3.

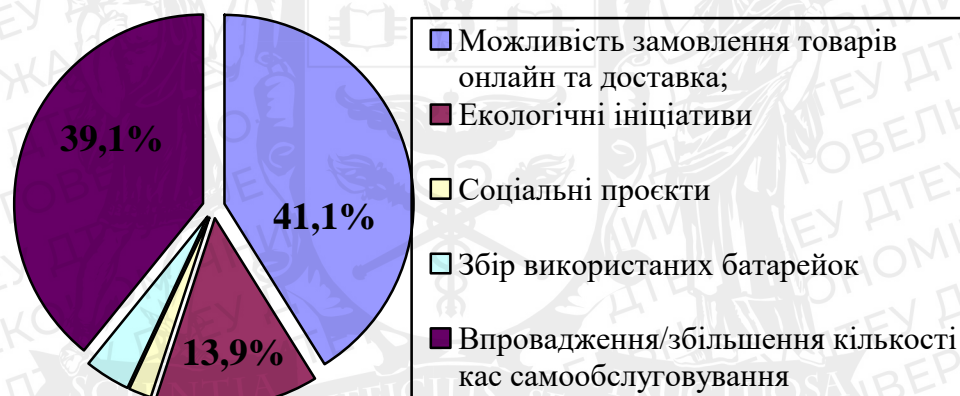


Рис. 2.2 Найбільш актуальні інновації у ТОВ «СІЛЬПО ФУД» під час пандемії
Джерело: розроблено автором за матеріалами Додатку Б

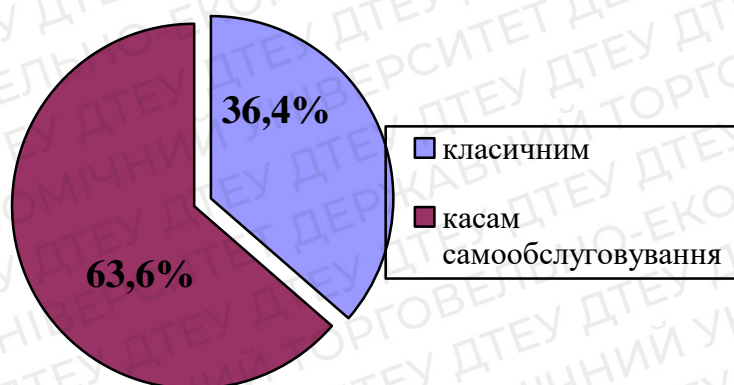


Рис. 2.3 Каси, яким споживачі віддають перевагу під час пандемії
Джерело: розроблено автором за матеріалами Додатку Б.

А найактуальнішою інновацією в мережі Сільпо споживачі вважають послугу замовлення онлайн та доставки товару додому, що видно на рис. 2.2.

Ще до початку пандемії COVID-19 в Україні керівництво мережі «Сільпо» планувало запуск інтернет-магазину та доставки у червні 2020 року. Але коронавірус змусив прискоритись, тому за три тижні були запуснені інтернет-магазин, послуга самовивозу та доставка товарів. У кінці березня мережа почала співпрацю з Glovo по експрес-доставці товарів з 100 магазинів в 16 містах. А вже у квітні створили планову доставку в 43 містах, де не функціонував сервіс Glovo, знайти особистих кур'єрів стало не проблемою, бо через карантин велика кількість людей залишилась без роботи. Тому, навіть незважаючи на велику кількість пропозицій від великих компаній, керівництво «Сільпо» вирішило залишити особисту доставку [20].

Згідно із дослідженням Mastercard, 60% українців під час карантину почали більше купувати в інтернеті. Це світовий тренд, що зараз посилюється і в Україні. Однак, споживачі продовжують ходити й до фізичних магазинів, проте вже не стільки за продуктами, скільки за досвідом – відчутти запах гречаного багета з «Сільпо», проконсультуватися з сомельє, обираючи вино, прогулятися серед різних інсталяцій мережі. Таким чином, human touch та e-commerce – два важливі напрями для подальшого розвитку ритейлу [19].

До того ж за останні роки помітні зміни відбулись і в маркетингу. Якщо раніше актуальною була реклама на біл-бордах, сайтах та інших засобах, розміщених на вулиці, то зараз більшу частину рекламної кампанії доцільно проводити на майданчиках для смартфонів, тобто адаптувати сайти під мобільну версію та розвиватись в соціальних мережах.

Здійснення ефективного SMM є важливим фактором успішного просування бренду, товару чи компанії на ринку, що спрямовано на залучення все більшої кількості прихильників, розширення цільової аудиторії, покращення та захист репутації компанії через формування лояльності споживачів до бренду. Нині аудиторія соціальних медіа порівнюється з аудиторією телебачення, проте є більш чуйною та

сконцентрованою. Робота соціальних медіа полягає в тому, що за допомогою прямої та прихованої взаємодії вони охоплюють цільову групу користувачів [8]. І тут досліджуване підприємство займає найкращу позицію серед конкурентів. Наразі маркетологи активно займаються просуванням сторінки Instagram Silpoua, де у лютому 2022 року число читачів вже перейшло за 100 000. Для порівняння, у таких магазинах, як «Новус» та «ЕКО маркет», фоловерів менше за 20 000, а у «Ашан» та «АТБ» майже 70 000. Також сторінка пройшла верифікацію та отримала синю галочку, яка також є у мереж «АТБ» та «Ашан». SMM «Сільпо» займається активним веденням сторіс та публікацій, проводить марафони, співпрацює з інфлюенсерами та блогерами, поширює записи своїх покупців, публікує корисні та цікаві рецепти, статті та багато чого іншого. Але поки це єдина платформа, де активно відбувається просування. У мережі «Тік-Ток», де зараз також актуально розміщувати контент, активно працює тільки мережа «АТБ», хоча користувачі даної платформи зазвичай менш платоспроможні, а це як раз більш цільова аудиторія для «АТБ», ніж «Сільпо», адже перший позиціонує себе як дисконтний магазин.

Але найбільший негативний вплив у соціальному та маркетинговому аспекті роботи «Сільпо» справила відмова від масових заходів. До пандемії підприємство на постійній основі проводило майстер-класи, дегустації, фестивалі й інші заходи, що значно піднімали корпоративну культуру та покращували зв'язок зі споживачами. Але у березні 2020 року було необхідно припинити продажі квитків та перенести події на невизначений термін [21].

Для того, щоб втримати зв'язок із своїми споживачами, «Сільпо» знайшли альтернативу та почали активно спілкуватись зі споживачами онлайн. Підприємство на постійній основі проводить прямі ефіри на своїх сторінках, основною тематикою яких є кулінарія. Також для них запрошують відомих людей, які є інфлюенсерами, щоб збільшити цільову аудиторію магазину. Крім цього, часто запускаються челенджі, які, до речі, стають

дешевою рекламою, оскільки відбувається фідбек у коментарях та є постійні репости публікацій споживачів на власній сторінці «Сільпо» [22].

В таких умовах конкуренція стане ще більш жорсткою, але вже нині для споживачів стали важливі нові цінності при виборі продукту або магазину, наприклад, екологічність. Серед опитуваних відвідувачів Сільпо, 13% відмітили, що екологічність для них актуальніше інших інновацій, що представлено на рис. 2.2. Тому для підвищення конкурентоспроможності підприємцям необхідно ввести інновації, що збільшать екологічність товарів та виробництва. В ТОВ «СІЛЬПО ФУД» є ряд послуг, які підвищують екологічність підприємства:

- контейнери для сортування відходів, завдяки чому всі відвідувачі можуть розподіляти сміття у різні баки, які потім відправляють на переробку;
- проєкт Екодружність «Сільпо», в якому кожний бажаючий може зробити внесок у порятунок нашої планети;
- збір використаних батарейок, які потім надсилають на переробку;
- можливість упакування доставки у бокси з переробленого паперу;
- знижка у дві гривні за умови придбання напоїв у власну чашку;
- можливість складувати кулінарію у свою багаторазову тару;
- дозвіл приклеювати стікер тільки на один продукт, при зважуванні декількох, щоб не використовувати пакети;
- новий проєкт щодо транспортування вторсировини на переробку через кур'єра, який привозить планові замовлення та інше [23].

Ще був впроваджений проєкт по розміщенню годівничок для білок та птахів, перші п'ять були встановлені в житлових районах Києва, а наразі їх вже велика кількість по всій Україні. Зазвичай їх розміщують в місцях, де немає магазинів, та поряд встановлюють табличку з QR-кодом, через який можливо замовити доставку з інтернет-магазину silpo.ua. Також був запущений розіграш, в результаті якого споживачі могли виграти годівничку

від дизайнерського магазину «Сільпо», яку б розмістили в їх районі. В результаті компанія отримала велику кількість позитивних відгуків та вдячність за турботу до навколишнього світу. Досі створюються світлини жителями України разом з цими годівничками [22].

До того ж підприємство запровадило ще низку проєктів для підтримання свого бренду. А саме, запровадили асортимент екошоперів та торбинок, які допомагають уникнути використання одноразових пакетів, через що зросла кількість гостей, які вибирають екодружні дії в «Сільпо», у 6 разів у 2020 році, порівняно з 2019 роком. Оскільки почали більш відповідально відноситись до природи та надавати перевагу компаніям з подібними цінностями [22].

Також з початку пандемії ТОВ «СІЛЬПО ФУД» стало більш турботливим до своїх співробітників та відвідувачів. Почало ретельніше слідкувати за санітарно-гігієнічними правилами (постійно дезінфікувати двері, ручки, візки, каси та інше), що помітили 97,3% відвідувачів, що пройшли анкету, це відображено на рис. 2.4.

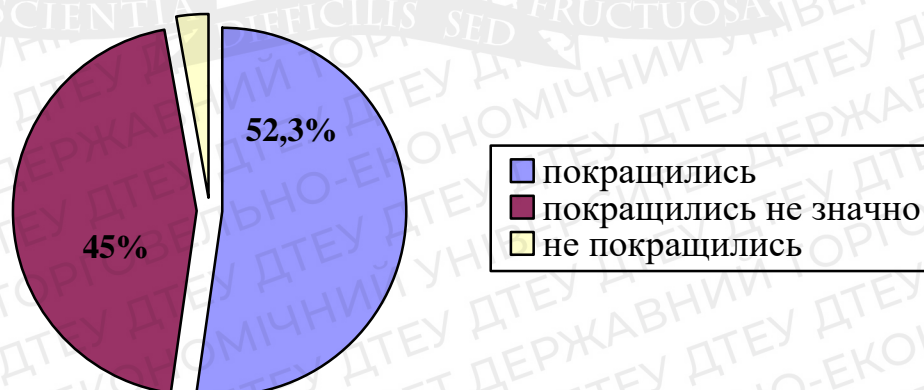


Рис. 2.4 Стан покращення санітарних умов та контролю за ними у «Сільпо»

Джерело: розроблено автором за матеріалами Додатку Б.

А всі товари, які раніше продавались у відкритому вигляді, тепер запаковані, що негативно впливає на екологію та собівартість, але збільшує рівень захисту продуктів від бактерій. На рис. 2.5 видно, що більшості

відвідувачів до вподоби ця інновація, але все-таки 27,2% важливіше навколишнє середовище, тому вони проти додаткових відходів.



Рис. 2.5 Розподіл відповідей покупців щодо ідеї упакування в харчову плівку продуктів, які раніше продавались відкритими
Джерело: розроблено автором за матеріалами Додатку Б.

Дуже помітно змінилось ставлення до штату працівників. Наразі дозволяється працівнику не виходити на роботу навіть за малої недуги та ведеться постійний контроль за температурою всього колективу, до того ж магазини забезпечують всіх масками та при входах стоять дезінфектори. А у 2020 році ввели програму страхування життя для всіх працівників, для штату офісу, керуючих магазинів і ресторанів вона стає доступною через три місяці на робочому місці, а для всіх інших – через шість [21].

Також підприємство надає активну допомогу під час пандемії. У 2020 році було виділено 100 млн. грн. на закупівлю обладнання для лікарень та засобів захисту медиків, щоб допомогти у боротьбі з розповсюдженням коронавірусу. Понад 13 млн. грн. використано для оплати 12 високоякісних апаратів штучної вентиляції легенів Hamilton швейцарського виробництва. Майже 47 млн. грн. перераховано на придбання наборів реагентів для тестування коронавірусу. Та закуплено 70 000 захисних костюмів для медиків. Відкрили також благодійний сервіс у застосунку «Сільпо», за допомогою якого зібрали 200 000 грн. [22].

В результаті проведеного компанією Accenture дослідження було виокремлено 4 типи сучасних споживачів, що зображено на рис. 2.6.

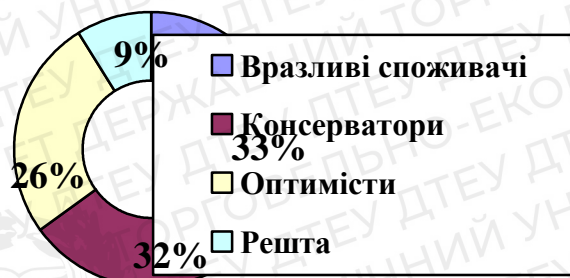


Рис. 2.6 Типи сучасних споживачів залежно від їх чутливості до змін доходу і вільного часу в період пандемії
Джерело: розроблено автором за матеріалами [12].

1. Вразливі споживачі під час пандемії COVID-19 вчетверо частіше знаходилися в тимчасовій відпустці або виявилися звільненими, чекаючи фінансової підтримки від уряду. Крім того, ці 33% опитаних повідомили про зменшення їх доходу порівняно з допандемічним періодом.

2. У 32% споживачів, яких можна віднести до консерваторів, дохід і вільний час до і після спалаху пандемії залишилися без змін. Більшою мірою вони ігнорують урядові настанови щодо пандемії та не схильні змінювати свої усталені особисті і споживчі звички.

3. Оптимісти (26% від усіх опитаних) повідомили про зростання доходу і вільного часу в період пандемії, завдяки чому вони налаштовані на освоєння нових звичок та активне використання цифрових каналів здійснення покупок.

4. Решта 9% опитаних характеризуються помітним скороченням вільного часу на пандемії, який раніше витрачали на дозвілля та мандрівки, через що вони були кваліфіковані як вимушені аскети.

А за результатами дослідження, проведеного компанією 4Service, з оголошенням пандемії 43% вітчизняних споживачів почали економити, і лише 23%, навпаки, почали витрачати більше, ніж до карантину, що відображено на рис. 2.7 [12].

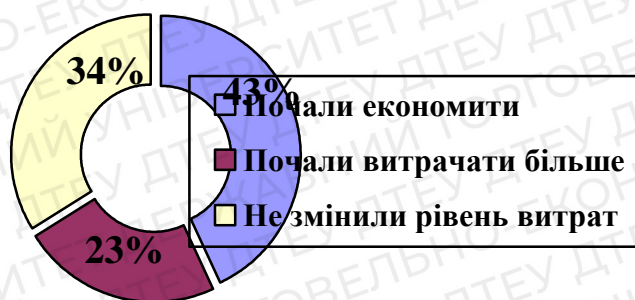


Рис. 2.7 Зміна витрат споживачів з початку пандемії

Джерело: розроблено автором за матеріалами [12]

Майже половина споживачів знизили свої витрати, що можна пояснити втратою роботи великої кількості населення під час пандемії та зменшення їх платоспроможності. Також причиною міг стати страх щодо майбутнього та бажання почати відкладавати через це кошти. Але все таки більшість не змінила витрати, а навіть частина і збільшила, оскільки зараз велика кількість роботи можлива й онлайн, тому не всі втратили дохід під час карантину.

Проаналізуємо всі зміни в організації роботи підприємства й обслуговуванні споживачів до та під час пандемії COVID-19 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Порівняльний аналіз організації роботи підприємства й обслуговування споживачів під час пандемії COVID-19 і до її початку

До пандемії COVID-19	Під час пандемії COVID-19
1	2
ЦІННОСТІ ЕКОЛОГІЧНОСТІ	
<ul style="list-style-type: none"> • відмова від паперових пропозицій; • проєкт створення сучасних станцій з прийому вторсировини #Silporecycling; • енергозберігаючі технології (Заміна люмінесцентних ламп на LED, заміна зовнішнього освітлення на енергоефективне, встановлення рекуперації тепла від холодильного обладнання, встановлення кришок на бонети, встановлення дверей на регали, заміну застарілого неефективного обладнання; 	<ul style="list-style-type: none"> • контейнери для сортування відходів; • проєкт Екодружність «Сільпо», в якому кожний бажаючий може зробити вклад у спасіння нашої планети; • збір використаних батарейок; • можливість упакування доставки у бокси з переробленого паперу; • знижка у 2 грн. за умови придбання напоїв у власну чашку; • можливість складувати кулінарію у свою багаторазову тару;

Продовження табл.2.1

1	2
<ul style="list-style-type: none"> розміщення агітаційних плакатів та інфотабличок з енергозбереження для економії енергоресурсів. 	<ul style="list-style-type: none"> дозвіл приклеювати стікер тільки на один продукт;
	<ul style="list-style-type: none"> новий проєкт по транспортуванні вторсировини на переробку через кур'єра; всі товари, які раніше продавались у відкритому вигляді, тепер запаковані, що негативно впливає на екологію; впроваджений проєкт по розміщено годівничок для білок та птахів; запроваджений асортимент еко-шоперів та торбинок.
МОБІЛЬНИЙ ДОДАТОК	
<ul style="list-style-type: none"> програма лояльності «Власний рахунок»; історія покупок; перевірка ціни за штрих-кодом. 	<ul style="list-style-type: none"> повноцінний e-commerce маркетплейс.
УМОВИ КУПІВЛІ ТОВАРУ	
<ul style="list-style-type: none"> фізичний магазин. 	<ul style="list-style-type: none"> інтернет-магазин (самовивіз/доставка).
РЕКЛАМНА ДІЯЛЬНІСТЬ	
<ul style="list-style-type: none"> частковий SMM; повідомлення постійним споживачам з інформацією про знижки та пропозиції; біл-борди; інтернет-сайт; рекламні ролики. 	<ul style="list-style-type: none"> активний SMM.
УМОВИ ПРАЦІ	
<ul style="list-style-type: none"> постійний розвиток персоналу (лекції, тренінги, майтер-класи); можливість медичного страхування; можливість придбати на спеціальних умовах абонементи до спортзали, а також вивчати іноземні мови на курсах. 	<ul style="list-style-type: none"> дозвіл працівнику не виходити на роботу навіть за малої недуги; програма страхування життя.
ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЗІ СПОЖИВАЧАМИ	
<ul style="list-style-type: none"> майстер-класи; дегустації; фестивалі. 	<ul style="list-style-type: none"> прямі ефіри; челеджі; розіграші.

Джерело: розроблено автором за матеріалами [19-22].

Отже, найбільше змін та нових впроваджень ТОВ «Сільпо ФУД» ввели в секторі екологічності, що є правильним рішенням, оскільки в останні два роки значно збільшилась частка людей, яким важливий стан природи і тому

вони обирають підприємства зі схожими цінностями. Також дуже правильною тактикою стало швидке впровадження особистої та партнерської доставки, бо споживачам важливо зменшити контакти та в більшості перебувати дома. Важливу роль в конкурентоспроможності стала відігравати швидка активізація взаємозв'язку зі споживачем у соціальних мережах.

2.2. Оцінка соціально-економічного впливу пандемії на роботу ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Незважаючи на кризу в деяких підприємствах під час карантину, у ТОВ «СІЛЬПО ФУД» навпаки покращилось становище, підприємство продовжило розвиватися та збільшувати свою мережу. Це можна побачити, порівнявши загальні показники діяльності у 2018-2020 роках, що відображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняння загальних показників діяльності
ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за 2018-2020 рр.

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютний приріст у 2019р.	Абсолютний приріст у 2020р.
Кількість концептуальних дизайнерських супермаркетів	-	46	69	46	23
Кількість делікатес-маркетів Le Silpo	4	4	4	0	0
Загальна кількість супермаркетів	240	258	272	18	14
<i>«Власний рахунок»</i>					
Кількість зареєстрованих у програмі лояльності, млн. домогосподарств	5,24	5,94	6,46	0,70	0,52
Частина покупок, здійснених із скануванням картки, %	55	45,8	47	-9,2	1,2
<i>Інше:</i>					
Середня кількість співробітників, осіб	31 249	34 192	39 434	2 943	5 242

Джерело: розроблено автором за матеріалами [22].

Бачимо, що всі показники мають позитивну динаміку. Концептуальні магазини мали не тільки великий успіх, а й їх кількість збільшилась на 23 у 2020 році, що складає половину від кількості у 2019 році. Звичайні магазини також відкрили, але всього 23. Також зареєструвалось приблизно 520 тис. нових користувачів у програмі лояльності у 2020 році., а у 2019 році – 700 тис. Та через відкриття нових точок кожного року, збільшується і кількість співробітників підприємства в цілому, до того ж покращились умови праці. А у 2020 році, в порівнянні з 2019 роком, кількість нових співробітників була більшою майже вдвічі, хоча більше супермаркетів відкривали у 2019 році, скорі ж за все це обумовлено саме впровадженням нової послуги доставки.

Також у 2020 році 3 супермаркети «Сільпо» посіли місце в списку найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, за версією European Supermarket Magazine [22].

Оцінимо економічний вплив пандемії на роботу ТОВ «Сільпо ФУД». За звітами про управління підприємством було складено табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Порівняння звітів про економічний стан
ТОВ «СІЛЬПО ФУД» за 2018-2020 рр.

Показник	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютний приріст у 2019р.	Абсолютний приріст у 2020р.
1	2	3	4	5	6
<i>Фінансові результати:</i>					
Дохід (без ПДВ), млрд.грн.	52,5	62,4	64,4	9,9	2
Торговий оборот мережі (без ПДВ), млрд. грн.	37,7	44,3	49,7	6,6	5,4
<i>Ліквідність та зобов'язання:</i>					
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,67	0,79	0,78	0,12	-0,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,44	0,49	0,48	0,05	-0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,09	0,06	0,02	-0,03
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, млрд. грн.	2,1	9,1	12,3	7	3,2

Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6
Поточні зобов'язання і забезпечення, млрд. грн.	14,96	17,7	19,1	2,74	1,4
<i>Власний імпорт без посередників:</i>					
Кількість країн, з яких завозиться продукція «Власний Імпорт»	65	85	83	20	-2
Кількість постачальників	880	930	750	50	-180

Джерело: розроблено автором за матеріалами [22].

Можна зробити висновок, що, незважаючи на пандемію, майже всі показники мають позитивну динаміку. Збільшився дохід та торговий оборот підприємства, що є головною метою більшості підприємств. Втім зменшилась кількість постачальників, з якими ТОВ «СІЛЬПО ФУД» співпрацювали. Хоча у 2019 році кількість країн, з яких завозиться продукція «Власний Імпорт», значно зросла, а саме на 20, що складало 1/3 всіх країн, з якими співпрацювало Сільпо у 2018 році. На покращення рівня доходу вплинуло те, що робота продовольчих магазинів не була припинена через пандемію, а тільки змінилось відношення більшості покупців до вибору магазину. Оскільки дане підприємство швидко відреагувало на події, то вони змогли не тільки втримати свої показники, а навіть збільшити.

До того ж мережа «Сільпо» визнана кращим інноваційним ритейлером та супермаркетом року в FMCG у 2020 році, про що свідчить перемога у трьох номінаціях конкурсу RAU Awards-2020 від Асоціації ритейлерів України. Серед нагород: «Супермаркет року в FMCG», «Кращий інноваційний ритейлер» і особливий приз «Персона року в ритейлі», яку отримав віце-президент із розвитку Fozzy Group Андрій Шутко [24].

До пандемії мережа мала також одні з найкращих позиції в FMCG. У 2019 році отримала національну премію в галузі роздрібної торгівлі України Retail Awards «Вибір споживача». Мережа «Сільпо» стає найкращою

мережею супермаркетів вже шостий рік поспіль. Загалом ритейлер переміг у чотирьох номінаціях і також здобув першість у Києві, Львові та Одесі [25].

Також для аналізу ситуації мережі до пандемії та після проведемо SWOT-аналіз та зобразимо сильні і слабкі сторони, можливості та загрози ТОВ «СІЛЬПО ФУД» у Додатках В та Г. Порівнявши отримані матриці, бачимо, що за час пандемії підприємство втримало свої сильні сторони та покращили їх, крім того за цей час активно працювали над слабкими сторонами, а саме над розширенням мережі та заміною застарілого обладнання. Наразі встановлена велика кількість більш екологічного й автоматизованого обладнання. А мережа не тільки розширилась за час пандемії, а керівництво загострили увагу саме на відкритті дизайнерських супермаркетів, які стали відомі не тільки в Україні, а і за її межами. Адже сучасному покупцеві важлива не тільки якість та ціна, а й емоція. Тобто сучасне покоління купує не товар, а емоції. Тепер ми можемо піти не просто за продуктами, а відвідати справжній музей або виставку. Це значно підвищило конкурентоспроможність мережі Сільпо.

Отже, соціально-економічний вплив пандемії на роботу ТОВ «СІЛЬПО ФУД» не став негативним, можна сказати, що навпаки став рушійною силою для більш швидкого впровадження інновацій. Підприємство продовжило втримувати першість на ринку та ще більше розвиватись. Децю постраждала комунікація зі споживачами, оскільки не всі вони використовують соціальні мережі, де підприємство веде наразі активну роботу. Але еластичність ТОВ «СІЛЬПО ФУД» до змін на ринку та у світі допомогла швидко відреагувати та стати ще кращими для своїх споживачів, тим самим збільшивши прибуток.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ТА ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОВ «СІЛЬПО ФУД» ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

3.1. Обґрунтування системи заходів щодо впровадження актуальних технологічних інновацій в умовах пандемії COVID-19

Зрозуміло, що коронавірус витіснив з ринку традиційні бізнес-концепції і методи організації роботи. Наразі значно підвищують свою конкурентоспроможність підприємства, які більш активно реагують на зміни та впроваджують нові технології або вдосконалюють старі, оптимізують управління товарними запасами, організовують швидку доставку та покращують складські приміщення. Та найголовнішим пріоритетом є забезпечення безпеки працівників та покупців.

Бажання покупців до більш безпечних покупок та стрімкий розвиток діджиталізації сприяє появі великої кількості інноваційних технологій в торгівлі. Одна із головних інноваційних технологій, що дозволяє ефективніше використовувати приміщення, торговельні площадки, обладнання для торгівлі, технічні засоби, продукти програмного забезпечення, а до того ж покращувати умови, що збільшує продуктивність праці, зменшує витрати і впливає на заміну людського ресурсу, для зменшення контакту між людьми в період пандемії. Останні роки для цього широко застосовуються такі інноваційні технології в організації торговельної діяльності як: технології RFID (радіочастотна ідентифікація), NFC (безконтактні платежі), електронні цінники, платіжні термінали, концепція SoLoMo (наприклад мобільні додатки), роботизований склад та ін. [26].

В сучасному світі на підприємствах торгівлі частіше використовують дві технології для керування процесами бізнеса: штрих-кодування та RFID.

Проте технологія штрих-кодування не закриває необхідні у наш час питання, а саме проблему безперервного процесу управління запасами на складі і ланцюжками поставок. Через це її активно замінює технологія сучасного світу – RFID. Впровадження RFID-міток закриває не тільки питання контролю поставок, а й відкриває можливість автоматичного замовлення товарів та контролю дати реалізації швидкопсувних товарів. Так як на прилавках, де розташована продукція, знаходяться засоби зчитування, тобто, коли покупець забирає товар в інформаційну систему магазину йде сигнал. Коли кількість таких одиниць досягає певного значення, система автоматично створює замовлення товару зі складу. Так само система зробить замовлення даного товару, коли його кількість на складі дійде до певного значення [27].

Найбільш активно і помітно стала збільшуватись кількість користування онлайн-магазинами та доставкою, вони стали популярними не тільки через пандемію, а також через наступні зміни в суспільстві:

- в сім'ях все частіше є двоє працюючих;
- студенти та школярі мають часткову занятість;
- залишається велика кількість домогосподарств, що складаються з однієї особи.

Через це люди набагато більше починають цінувати свій час та не бажають його витратити на звичайні побутові речі, які можна оптимізувати. Тому вкрай необхідним є створення програми для онлайн-магазину та якісний, зручний інтерфейс в ній. Також можливість швидкої оплати в «один клік» і мобільна версія, оскільки із смартфонів купують найчастіше. В цьому аспекті ТОВ «СІЛЬПО ФУД» обрав дуже вдалий курс і створив грамотний додаток з великою кількістю фічей:

- швидке заповнення кошика за скануванням штрих-коду;
- можливість одразу побачити години для самовивозу;
- акційні товари на перших сторінках;

- можливість додати карту Сільпо та карти для швидкої оплати;
- архів минулих покупок та чеків;
- вигідна система бонусів;
- персональні пропозиції;
- постійні благодійні збори;
- скарбничка для решти та ін.

Тобто програма повністю технічно готова для зручного користування споживачами та є гарним прикладом для інших підприємств на вітчизняному ринку. Єдиним конкурентом для неї наразі може бути торговельна мережа «Метро», хоча її додаток має більш складний інтерфейс.

Покупки в інтернеті в таких умовах завоюють велику частку попиту, але онлайн-покупки не зможуть витіснити фізичні магазини повністю, тому їм також необхідно вводити інновації в умовах пандемії COVID-19. По-перше, доцільно зменшити контакти з людьми, а саме впровадити роботизовану техніку та каси самообслуговування. А, по-друге, відкривати магазини більш вузького профілю, що запобігатиме скупченню людей.

Тобто, як вже було зазначено вище, важливим фактором є мінімізація контакту з людьми. ТОВ «СІЛЬПО ФУД» вже давно почали впроваджувати вільнокаси, але наразі важливо встановити їх в кожній торговельній точці та заохочувати споживачів користуватися саме ними. Та, щоб пришвидшити роботу кас самообслуговування, треба внести можливість класти одразу декілька купюр при розрахунку готівкою, щоб зменшити затрати часу на просування кожної купюри окремо. Також необхідно поставити в кожній торговельній точці вільнокасу для людей з інвалідністю. Та встановити окремий автомат для купівлі тютюнових виробів, оскільки велика частина покупців заходить саме за ними, а за допомогою даного пристрою вони зможуть без контакту самостійно обрати та одразу придбати необхідний товар.

За кордоном уже все більше підприємств починають використовувати магазини взагалі без кас та продавців. Перед входом є QR-код, який необхідно відсканувати, щоб розпочати покупку. А після закінчення програма автоматично сама спише необхідну суму з банківської карти. Щоб уникнути шахрайства, дані магазини встановлюють спеціальні камери відеоспостереження, які самостійно контролюють правильність оформлення кількості купленого товару.

Ще однією інноваційною новинкою в іноземних країнах стали візки Smart Dash. Мережа Amazon Go, відома на весь світ, створили розумні візки, які чудово «прижились» підприємствах торгівлі. Візки майже не відрізняються від звичайних, за винятком невеликого сенсорного екрану. В нього споживач можете внести одним кліком список покупок, після чого візок самостійно буде відображати на екрані товари, що вже були взяті з полиць. Таку функцію було отримано за допомогою комбінації дій зору комп'ютера і датчиків, що ідентифікують предмети. Візки також мають сканери, що считують купони під час здійснення покупок. І ще додатковою функцією Smart Dash являються ваги, що вбудовані у візок. З їх допомогою зважують овочі та фрукти без штрих-коду. Ліцензія на дану інновацію можна буде придбати й іншим торговельним підприємствам.

Ще одне цікаве рішення принесли американські ритейлери на міжнародний ринок. Вони створили Curbside service (з англійської – «сервіс на узбіччі»), що став доволі популярним під час карантину. Його суть полягає в тому, що покупець створює замовлення і здійснює оплату онлайн, після чого приїжджає до торговельної точки, створює реєстрацію на парковці і відсилає інформацію ритейлеру. До машини підходить кур'єр із складеною покупкою, сам залишає покупки у багажник, що відкрив клієнт, а потім закриває. Даний формат одразу набрав обертів популярності серед американської роздрібною торгівлі. Мережі без даного сервісу активно зменшили свою конкурентоспроможність. Декілька українських ритейлерів

уже підключили послугу click&collect і Pick Up Point з доставкою покупок на парковку до машини. Подібний сервіс уже є в торговельних мережах «Ашан» і Novus. Ця інновація в Україні тільки починає ставати популярною, але вона буде швидко охоплювати ринок, як і ще кордоном. Тому ТОВ «СІЛЬПО ФУД» необхідно якнайшвидше розпочати впровадження даної інновації.

Якщо ж говорити про запозичення ідей у вітчизняних компаній, то цікаву ідею інтегрувала компанія «ФОКСТРОТ». Її нагородили за впровадження переходу на програмні каси від компанії Checkbox (ПРРО), що видають електронні фіксальні чеки, а не паперові. «Каси у смартфоні» повністю запустили в листопаді 2020 року з впровадженням на всіх 162 торгових точках й інтернет-магазині foxtrot.ua. Це не тільки мінімізує контакт між людьми, а і позитивно впливає на екологію. А наразі даний фактор є важливим при формуванні відношення споживача до компанії [28].

До того ж для мінімізації контакту між людьми потрібно встановити технологічну інновацію у вигляді штучного інтелекту для часткової заміни консультантів в торговому приміщенні, за допомогою працівників-роботів або встановлених планшетів, що мають змогу надати споживачам всю необхідну інформацію в голосовому та візуальному супроводі.

Ще однією пропозицією для ТОВ «СІЛЬПО ФУД» є електронні цінники. Вони тільки почали набирати оберти в сучасних магазинах, але вже довели свою практичність. Оскільки значно пришвидшують процес обслуговування та зменшують навантаження для працівників торгових залів. За допомогою них працівникам тепер не треба постійно роздруковувати нові цінники та замінювати їх вручну. Прилавки просто оснащуються електронними пристроями, які показують всю актуальну інформацію про товар та його ціну. При зміні ціни працівник просто вводить нову інформацію в базу даних та вона одразу з'являється у торговельній залі. Даною інновацією вже заповнений один магазин «Сільпо», а саме у Києві високотехнологічний супермаркет «Сільпо» у ТЦ «Квадрат». Його головна

тема – китайський кіберпанк, атрибуту цифрового майбутнього стали чудовим чинником для збільшення відвідувачів [29].

Напевно найцікавіше інновацію можна назвати «віртуальні відвідування магазинів». Завдяки тому, що замовлення продуктів в більшості переважає над відвідуванням магазинів, тому звичайні для покупців раніше прогулянки за продуктами вже перестали бути рутиною. Але це все-таки емоції, яких потребує споживач. Оскільки ТОВ «СІЛЬПО ФУД» не позиціонує себе як магазин «біля дому», які і під час пандемії мають попит, бо у них відсутні великі скупчення людей. Тому більш актуальною інновацію для нього може стати саме віртуальний магазин. Для цього необхідно заповнити магазин камерами ширококутового бачення, що забезпечать споживачеві можливість бачити будь-яку точку магазину та переходити у різні його частини. Тепер при створенні кошика можна буде не тільки переглядати одноманітні іконки на сайті або в додатку, а онлайн побувати в самому магазині та перетягувати товар у віртуальний візок. Це доволі технологічно-складна інновація, але її введення зможе вивести мережу «Сільпо» на зовсім інший рівень та отримати високі конкурентноспроможні позиції. Оскільки споживач зможе в безпеці та комфорті не тільки швидко створити замовлення, але ще й отримати емоції.

Основні пропозиції по технічних інноваціях в період пандемії, що наразі є найбільш практичними для досліджувального підприємства, відображені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо впровадження актуальних технологічних інновацій в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» в умовах пандемії COVID-19

Технологічна інновація	Термін виконання	Кошторис витрат	Відповідальна особа	Цілі впровадження
1	2	3	4	5
Пристрій для прийому одразу декількох купюр в касах самообслуговування	30.05.22	2000-3000 грн/шт	начальник офісу управління проектами	Збільшення швидкості обслуговування та зменшення черг

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Автомат для купівлі тютюнових виробів	15.07.22	15-20 тис. грн/шт	начальник офісу управління проектами	Зменшення контакту між продавцем та покупцем, збільшення швидкості обслуговування
Curbside service	01.03.22	-	заступник директора з операційної діяльності	Повна відсутність контакту з людьми, зручність покупок та швидкість
Каси від компанії Checkbox	15.10.22	149 грн. /т. в місяць на 1000 товарів	начальник офісу управління проектами	Мінімізація контакту між людьми та збереження екології, за рахунок відмови від паперових чеків
Електронні цінники	01.07.22	300 тис.грн /магазин	директор з операційної діяльності	Пришвидшення процесу обслуговування

Джерело: розроблено автором за матеріалами [35,38-40].

Оскільки чистий дохід мережі склав у 2020 році 64 402 634 тис. грн., а загальна кількість магазинів – 272, то можна припустити, що середній дохід в одній торговій точці – 236 774 тис. грн. Тому можна зробити висновок, що електронні цінники у всіх точках буде фінансово недоцільно встановлювати, але спираючись на позитивний досвід тематичного «Сільпо» китайського кіберпанку, необхідно встановити електронні цінники ще в декількох інших тематичних магазинах. Також, спираючись на доволі велику собівартість, автомати для купівлі тютюнових виробів необхідно встановити тільки в магазинах з найбільшою статистикою відвідування, задля зменшення часу обслуговування. Всі інші технологічні інновації, зазначені в табл. 3.1, є рентабельними та фінансово реальними, тому їх введення є необхідним для більш швидкої адаптації організації роботи в умовах пандемії та збільшення конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Розробка програми підвищення якості обслуговування споживачів підприємства

Через пандемію у більшості споживачів змінились цінності та критерії, за якими вони обирали магазин, тому і підхід до обслуговування зазнав змін. Панує думка, що в умовах пандемії для збільшення кількості покупців необхідно підтримувати бренд компанії наступними інструментами: зберігати робочі місця, підвищувати корпоративну культуру, підтримувати волонтерів, малозабезпечених та літніх людей, стимулювати боротьбу з COVID-19. Наприклад, протягом квітня-травня 2020 року компанія «Кока-Кола Беверіджиз України» підтримала грантом діяльність Червоного Хреста України, в результаті чого було куплено необхідне обладнання для 6 лікарень в Україні. Також час від часу лікарям та персоналу надають пляшки води та інших напоїв. «Кока-Кола Беверіджиз України» оголосила, що вона зобов'язується в подальшому щорічно віддавати на благодійність 1% від операційного доходу [30].

Важливим в обслуговуванні споживачів є, в першу чергу, стан штату. Тому наразі необхідно змінити ставлення до працівників. Більш лояльно навчати та постійно заохочувати. Створювати корпоративну культуру та організувати в кожному магазині кімнати для відпочинку персоналу, адже від емоційного стану кожного працівника може залежати враження споживача, до того ж його стан впливає і на продуктивність праці. Також важливо побудувати більш близькі відносини між керівництвом та персоналом, тому що це допоможе зменшити плинність кадрів, а відвідувачі в мережі Сільпо зазвичай постійні і їм комфортніше кожного разу бачити знайомих людей. І важливо не нехтувати постійним підвищенням кваліфікації працівників, це не тільки покращить їх знання та навички, а і вмотивує.

В кінці кожного тижня або місяця корисно було б збирати весь персонал та цікавитися їх думкою про роботу та щодо її покращення. Також

важливо зменшити ланцюг бюрократії під час прийняття рішень та дозволити їх вирішувати самостійно менеджерам або іншим працівникам. Це не тільки пришвидшить процес обслуговування, а і покращить самовідчуття працівників у компанії, що також буде додатковою мотивацією.

До того ж важливо покращити обслуговування для людей з обмеженими можливостями, похилого віку та іншим потребуючими. Для цього до штату кожного магазину слід включити працівника, який завжди буде чергувати біля входу. Та при відвідуванні торгової точки людьми, яким важко самостійно збирати свої кошики, працівник має запропонувати свою допомогу. А у час, коли в магазині не буде таких відвідувачів, стояти біля кас та допомагати упаковувати продукти до пакетів, щоб покращувати відношення споживача до бренду.

А кожного працівника штату магазину необхідно навчити бути «поводирем»: коли до них підходять відвідувачі із запитаннями, то треба не просто коротко відповісти, а супроводити людину, пока вона сама не відмовиться від допомоги.

Для підвищення позитивного враження від відвідування актуальними будуть неочікувані знижки, акції та подарунки. Тобто, коли про них читають не в самому магазині, а вже дізнаються на касі. Споживач психологічно готовий витратити одну суму, а в останній момент його сповіщають про додаткові акції. Й такий хід значно покращує відношення до бренду.

Щоб покращити якість обслуговування в наш час, необхідно перейти на більш особисте ставлення з покупцями. Тобто створити корпоративну культуру, в якій буде прийнятним наближатись до покупців та зменшувати субординацію. Це буде стосуватись всіх працівників – від керівництва до менеджерів кол-центрів. І важливо, щоб на постійній основі працювали гарячі лінії, що забезпечить довіру споживачів та більш лояльне відношення. Очікування на такій лінії має бути не більше за хвилину, а до того ж можливість одразу переходити до спілкування в чаті соціальної мережі. Не

можна тиснути на покупця, а тільки м'яко спонукати до покупки, відповідаючи на всі запитання. Так, довіру споживачів Lands'End завойовує протягом двох десятиріч років та продовжує працювати над цим. Безкоштовні телефонні лінії працюють 24 години на добу, 7 днів на тиждень. У центрі приймання замовлень три сотні ліній для вхідних дзвінків, тому оператори відповідають на 50 000 дзвінків щодня, у святкові дні (напередодні Нового року або перед Різдвом) ця цифра збільшується до 100 000. Покупці можуть зв'язатися з компанією в Live-чаті або електронною поштою, співробітники відповідають на кожен лист [31].

Також необхідно завжди приділяти значну увагу негативним відгукам. Не тільки уважно вислухати всі зауваження споживача, а і детально їх опрацювати, щоб в майбутньому не було подібних ситуацій. Для цього ще треба проводити для всього персоналу тренінги з обслуговування конфліктних відвідувачів.

Майже всі люди (90%), які не повідомляють компанію про своє незадоволення, ніколи більше до неї не приходять (за даними дослідження, проведеного на замовлення уряду США). Тому необхідно вдаватися до певних заходів, щоб заохотити клієнтів, вести діалог з ними. Це, по-перше, надасть можливість встановити з ними гарні стосунки та сформувати позитивне враження про підприємство, і при цьому допоможе вдосконалити його діяльність. Клієнти повинні відчувати, що їхні скарги важливі, що до них ставляться серйозно, що саме вони можуть призвести до підвищення якості продукту або послуги. Особи, відповідальні за прийняття скарг, повинні пам'ятати, що навіть незадоволений покупець може залишитися. Неправильно стверджувати, що після скарги чи суперечки покупець втрачений назавжди [32].

Ще для виявлення помилок потрібно щомісячно проводити дослідження «Таємний покупець». Підставних споживачів слід направляти до різних магазинів мережі ТОВ «СІЛЬПО ФУД» та надавати завдання

різного типу, наприклад, перевірити роботу персоналу зі скандальними споживачами, перевірити знання працівників щодо розташування асортименту та ін.

Також можна використати індекс NPS. Це не просто індекс лояльності, на думку Bain & Company, це цілісна філософія клієнтоорієнтованого бізнесу. Все більше компаній запроваджують систему Net Promoter Score, фокусуючись на споживачах та збільшуючи прибутки. Методика NPS допоможе оцінити готовність клієнта / партнера рекомендувати своїм друзям або колегам вашу компанію; виявити рівень задоволеності продуктом, послугою чи сервісом; виявити лояльних та нелояльних споживачів; визначити ті драйвери, які спонукають їх рекомендувати чи не рекомендувати компанію. Аби визначити індекс NSP споживачів, слід поставити їм одне запитання: «З якою вірогідністю ви порекомендуєте нас вашим друзям, колегам, рідним?» Якщо їх відповідь від 0 до 7 – це критики, 7-8 – нейтралі, 9-10 – це промоутери компанії. Віднявши відсоток критиків від відсотку промоутерів, можна отримати індекс лояльності споживачів. Якщо він вище нуля, це позитивна тенденція. Якщо NPS вище 50% - це високий рівень лояльності. Для порівняння, у всім відомій компанії Apple індекс лояльності близько 80% [33].

Отже, навіть, якщо оснащити ТОВ «СІЛЬПО ФУД» сучасним обладнанням та інноваційними технологіями, продавати якісний товар, але не займатись корпоративною культурою, роботою над помилками та кваліфікацією штату, то споживач буде незадоволений процесом купівлі й, скоріш за все, більше не повернеться. Тому для покращення якості обслуговування споживачів підприємства необхідно взяти до уваги пропозиції, зазначені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Пропозиції щодо покращення якості обслуговування
в ТОВ «СІЛЬПО ФУД»**

Пропозиція	Термін виконання	Кошторис витрат	Відповідальна особа	Мета впровадження
1	2	3	4	5
Зберігати робочі місця	-	-	директор офісу персоналу	Збільшення кількості покупців
Створення кімнат відпочинку для працівників	15.06.2022	5000 грн./торг. точка	заступник директора офісу персоналу	Зменшення плинності кадрів, мотивування працівників до роботи
Більш близькі відносини між керівництвом та працівникам	01.09.2022	-	HR-менеджер	
Лояльне ставлення до працівників	15.03.2022	-	заступник директора офісу персоналу	
Підвищення кваліфікації штату	Кожного місяця	0-7000 грн/торг. точка	HR-менеджер	
Зменшення ланцюга бюрократії при прийнятті рішень	15.06.2022	-	директор з операційної діяльності	Підвищення значущості працівників та збільшення їх мотивації, прискорення процесу обслуговування
Помічник для відвідувачів похилого віку та іншим потребуючих допомоги	15.02.2022	0/5500 грн/торг. точка	HR-менеджер	Покращення відношення споживачів до бренду
Зменшення субординації між покупцем та продавцем	01.09.2022	-	HR-менеджер	Покращення відношення споживачів до бренду
Швидкі відповіді на гарячій лінії та у чатах	25.02.2022	-	заступник директора з операційної діяльності	Збільшення довіри споживача

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
Аналіз помилок та зауважень, робота над претензіями	Кожного місяця	-	директори магазинів	Менший відсоток втрачених покупців, внаслідок незадоволення певною ситуацією. Зменшення ймовірності повтору негативних ситуацій
Дослідження «Таємний покупець»	Раз у тримісяць	500 грн	заступник директора офісу персоналу	Виявлення помилок у роботі, оцінка персоналу
Індекс NPS	15.03.2022	-	директор офісу маркетингу	Оцінка готовності споживача / партнера рекомендувати своїм друзям або колегам підприємство, виявлення рівня задоволеності продуктом, послугою чи сервісом, виявлення лояльних та нелояльних покупців

Джерело: розроблено автором за матеріалами [32,34,37].

Всі пропозиції щодо вдосконалення якості обслуговування споживачів ТОВ «СІЛЬПО ФУД» є доволі бюджетними або взагалі не потребуючі вкладів, тому їх впровадження є рентабельним. В першу чергу, рекомендовано організувати кімнати відпочинку для персоналу, найняти помічників для відвідувачів похилого віку та іншим потребуючих допомоги, щоб покращити соціально-психологічний клімат серед працівників та відвідувачів.

Розрахуємо за даними проектами бюджет витрат на рік (табл.3.3) та економічно підтверджений ефект від впровадження пропозиції, які потребують інвестицій.

Таблиця 3.3

Проект бюджету для впровадження інноваційних технологій та пропозицій для покращення якості обслуговування

№	Проект	Витрати, тис.грн.
1	Пристрій для прийому одразу декількох купюр в касах самообслуговування	544
2	Автомат для купівлі тютюнових виробів	1 500
3	Каси від компанії Checkbox	9 726
4	Електронні цінники	1 500
5	Створення кімнат відпочинку для працівників	1 360
6	Підвищення кваліфікації штату	2 856
7	Помічник для відвідувачів похилого віку та іншим потребуючих допомоги	6 600
8	Дослідження «Таємний покупець»	544
ВСЬОГО		24 630

*Джерело: складено автором.

Відповідно до прогресивного досвіду впровадження управлінських нововведень, зазвичай при вдалих інноваційних проєктах дохід підприємства зростає на 20%, тому розрахуємо плановий дохід на 2022 рік та результати заносимо до табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Прогноз приросту показників ТОВ «СІЛЬПО ФУД» на 2022 рік

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р. (прогноз)	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.	2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021 р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	64402634	76338525	91613548,4	11935891	15275023	18,53	20,01
Валовий прибуток, тис. грн.	17152737	19583284	24699941	2430547	5116657	14,17	26,13

*Джерело: складено автором.

Економічно підтверджений ефект (Е) від впровадження пропозиції, які потребують інвестицій, розраховуємо за наступною формулою:

$$E = (T \cdot H) / 100 - (P_p + P_{\text{дод.т}}), \quad (3.1.)$$

де Т - додатковий товарообіг під впливом вдосконалень, грн.;

Н - торговельна надбавка на товар у відсотках до ціни реалізації;

R_p - витрати на вдосконалення, грн.;

$R_{\text{дод.т}}$ - додаткові витрати з приросту товарообігу, грн.

Додатковий товарообіг внаслідок впровадження інновацій складає за попереднім аналізом 10%:

$$T = 76338525 * 10\% = 7633853 \text{ тис.грн.}$$

Торговельна надбавка на товар в середньому в ТОВ «СІЛЬПО ФУД» становить 28%. Додаткові витрати з приросту товарообігу за попереднім аналізом складають 0,8% від товарообігу.

$$R_{\text{дод.т}} = 7633853 * 0,8\% = 61071 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{Отже, } E = (7633853 * 128) / 100 - (24630 + 61071) = 9685631 \text{ тис.грн.}$$

Тобто за рахунок впровадження запропонованих інноваційних технологій та заходів щодо покращення якості обслуговування споживачів чистий дохід від реалізації товарів збільшиться на 9685,6 млн. грн. Тому даний проєкт є доцільним для ТОВ «СІЛЬПО ФУД», оскільки розрахунки показали його економічну ефективність.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В рамках дослідження проведено теоретично-практичне обґрунтування вдосконалення роботи підприємства ТОВ «СІЛЬПО ФУД» та процесу обслуговування споживачів в умовах пандемії COVID-19.

В результаті аналізу наукової літератури, торговельне обслуговування можна трактувати як комплекс заходів та інструментів, які використовуються працівниками підприємства торгівлі при взаємодії з покупцем для підвищення його задоволення у процесі придбання товару/послуги.

Розглянувши нововведення законодавчої бази на підприємствах торгівлі в зв'язку з оголошенням пандемії COVID-19, слід зауважити, що найбільших змін зазнали дотримання умов торговельної зали (тепер треба посилити контроль за санітарними нормами, збільшити кількість прибирань за день, нанести маркування для розташування відвідувачів через 1,5 метри та постійно слідкувати за дотриманням маскового режиму) та умови обслуговування споживачів (в умовах пандемії заборонено обслуговувати споживачів без засобів індивідуального захисту).

Оцінивши вплив пандемії на роботу підприємства торгівлі та обслуговування споживачів, в першу чергу, необхідно сказати про масковий режим та перехід до онлайн-покупок. Від початку карантину 60% споживачів почали купувати більшість товарів онлайн. Тому ТОВ «СІЛЬПО ФУД» одразу вжили заходів та запустили свій інтернет-магазин, почали співпрацювати з кур'єрською службою доставки Glovo, а згодом впровадили власну службу доставки.

Також пандемія COVID-19 змінила цінності відвідувачів, тому головними орієнтирами при виборі магазину стали екологічність, сприяння боротьбі з коронавірусом та допомога підприємства потребувачим покупцям.

Під впливом пандемії соціально-економічний стан ТОВ «СІЛЬПО ФУД» мав позитивну тенденцію, збільшились фінансові показники (дохід зріс на 9,9 та 2 млрд. грн. у 2019 та 2020 роках відповідно), кількість

магазинів зростає на 18 – у 2019 році та на 14 – у 2020 році, також збільшилась кількість співробітників на 2943 – у 2019 р. та на 5242 – у 2020 р. Такі результати ТОВ «СІЛЬПО ФУД» отримало внаслідок швидкої реакції на зміни та гнучкості. Але у 2020 році у підприємства зменшилась кількість постачальників та країн, з яких завозилась продукція, на 180 та 2 відповідно.

Слід зауважити, задля подальшого соціально-економічного розвитку та збільшення конкурентоспроможності, на підприємстві необхідно впровадити електронні цінники в декількох тематичних супермаркетах, встановити тютюнові автомати в найбільш прохідних точках, обладнати каси самообслуговування пристроями для прийому одразу декількох купюр, підключити каси від компанії Checkbox та обов'язково запустити Curbside service. До того ж змінити корпоративну культуру, а саме зменшити ланцюг бюрократії та субординації, турбуватися про емоційний стан штату та постійне навчання працівників.

Проект бюджету витрат на впровадження інновацій, які потребують інвестицій, склав 32 784 тис.грн. При тому, що плановий чистий дохід від реалізації у 2022 році складає 91613, млн.грн., а валовий прибуток – 24699,9 млн.грн. Та за допомогою розрахунку економічного ефекту, видно, що дані пропозиції є рентабельними та економічно доцільними, оскільки за рахунок їх впровадження чистий дохід від реалізації збільшиться на 9685,6 млн.грн.

Тобто загалом можна сказати, що пандемія COVID-19 не справила значного негативного впливу на торговельну діяльність ТОВ «СІЛЬПО ФУД», а, навпаки, стала потужною рушійною силою до прискорення змін та введення інновацій. Втілення в життя запропонованих нами пропозицій дасть змогу підприємству завоювати більш високі конкурентні позиції на ринку та покращити відношення споживача до його бренду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчик І.М., Собко О.М., Спяк Г.І. Рівень та якість торговельного обслуговування: сутність та співвідношення понять. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42455/1/%D0%91%D0%BE%D0%B9%D1%87%D0%B8%D0%BA%2C%20%D0%A1%D0%BE%D0%B1%D0%BA%D0%BE%20%D0%A1%D0%BF%D1%8F%D0%BA.pdf>
2. Панченко В.А. Теоретичні аспекти управління якістю торговельного обслуговування на засадах системного підходу. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/267/1/64.pdf>
3. Білявська Ю.В., Силкіна Ю.О. Якість торговельного обслуговування як елемент операційної системи підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету – 2017. С. 81-85.
4. Сидорчук Д., Сосницька Я. Торговельне обслуговування. URL: <https://konfgeolutsk.wordpress.com/2019/04/10/до-питання-поняття-торговельне-обслуговування/>
5. Голошубова Н.О. Організація торгівлі: підручник. К.: Книга, 2012. – 560 с.
6. В.В. Апопій, І.П. Міщук, В.М. Ребицький, С.І. Рудницький, Ю.М. Хом'як. Організація торгівлі: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 616 с.
7. Міщук І.П., Рудницький С.І., Хом'як Ю.М., Апопій В.В. Теорія та практика торговельного обслуговування. URL: <https://www.yakaboo.ua/teorija-ta-praktika-torgovel-nogo-obslugovuvannja-navchal-nij-posibnik-rekomendovano-mon-ukraini.html>
8. Постанова Про затвердження порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування споживачів на ринку споживчих товарів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF#Text>.

9. Карантин: які права обмежуються та чи виникають додаткові обов'язки. URL: https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Карантин:які_права_обмежуються_та_чи_виникають_додаткові_обов'язки.
10. Відвідування громадських закладів під час карантину: які документи потрібні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3335493-vidviduvanna-gromadskih-zakladiv-pid-cas-karantinu-aki-dokumenti-potribni.html>.
11. Микитенко Н.В., Білявська Ю.В. Детермінанти споживчої поведінки в умовах пандемії. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-3_0-pages-175_184.pdf9.
12. Вплив коронавірусної інфекції на зміни у споживчих настроях. URL: <https://sostav.ua/publication/vpliv-koronav-rusno-nfekts-na-zm-ni-u-spozivchikh-nastroyakh-84737.html>
13. 20 правил роботи магазину під час карантину для адміністрації і покупців. URL: https://buh.ligazakon.net/ua/news/194081_20-pravil-roboti-magazinu-pd-chas-karantinu-dlya-admnstrats--pokuptsv/
14. Правила роботи магазинів в умовах адаптивного карантину. URL: <http://vn.dsp.gov.ua/novini-upravlinnya/pravila-roboti-magaziniv/>
15. Внутрішня торгівлі України : монографія / А. А. Мазаракі, В. Д. Лагутін, А. Г. Герасименко [та ін.]. К.: КНТЕУ, 2016. 864 с.
16. Про захист прав споживачів: Закон України від № 3682-ХІІ від 15.12.1993 (із змінами і доповненнями 19.01.2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>.
17. Майбутнє споживчих ринків. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2021/future-of-consumer-markets-ukr.pdf>.
18. Офіційний сайт Групи компаній Fozzy Group. URL: https://www.fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/
19. Як і навіщо діджиталізується роздрібна торгівля. URL: <https://ain.ua/2021/12/23/yak-i-navishho-didzhytalizuyetsya-rozdribna-torgivlya/>

20. Огуряєва К. Сільпо: Гість готовий платити більше, якщо цінність продукту вища за ціну. URL: <https://rau.ua/ru/news/news-company/ekaterina-ogurjaeva-silpo-cennost/>
21. Офіційний сайт ТОВ «СІЛЬПО ФУД». URL: <https://silpo.ua/about/press-center/press-releases/yak-pracyuyut-supermarketi-silpo-pid-chas-derzhavnogo-karantinu-onovlyuyetsya>
22. Звіти про управління ТОВ «СІЛЬПО ФУД». URL: <https://silpo.ua/reports>
23. Екологічні впровадження в ТОВ «СІЛЬПО ФУД». URL: <https://silpo.ua/ekodruzhnist-silpo>
24. Нагородження мережі «Сільпо». URL: <https://silpo.ua/about/press-center/press-releases/merezha-silpo-viznana-krashim-innovacijnim-ritejlerom-ta-supermarketom-roku-v-fmcg>
25. Премія Retail Awards 2019 «Вибір споживача». URL: <https://silpo.ua/about/press-center/press-releases/merezha-supermarketiv-silpo-stala-najkrashoyu-premiya-retail-awards-2019-vibir-spozhivacha>
26. Торгово-технологічні інновації в торгівлі на сучасному етапі розвитку України. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4035>
27. Радіочастотна ідентифікація: нові можливості відомої технології // Електроніка: Наука, Технологія, Бізнес. - № 2, 2016. - С. 67.
28. Стрімка діджиталізація: цифрова трансформація ритейлу під час карантину. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/strimka-didzhitalizacziya-czifrova-transformacziya-ritejlu-pid-chas-karantinu/>
29. Торгово-технологічні інновації в торгівлі на сучасному етапі розвитку України. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4035>
30. CocaCola Україна: офіційний сайт. URL: <https://www.coca-cola.ua>
31. Торгсофт. Якісне обслуговування в магазині. URL: <https://torgsoft.ua/articles/stati/kachestvennoe-obsluzhivanie/>

32. Якість обслуговування – ключ до успіху. URL: <https://franchising.ua/osnovi-biznesu/693/yakist-obslugovuvannya-klyuch-uspihu/>
33. Inteltech. URL: https://inteltech.com.ua/sites/default/files/yakist_servisu_yak_norma.pdf
34. Indeed. URL: <https://ua.indeed.com/cmp/%D0%A1%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%BF%D0%BE/salaries>
35. ESL. Електронні цітники. URL: <https://systemgroup.com.ua/uk/rishennya-ta-pz/upravlinnya-torgivleyu/upravlinnya-tovaramy-ta-cinamy/esl-elektronni-cinnyky>
36. Вплив пандемії COVID-19 на процес діджиталізації світової торгівлі. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/11185>
37. Заходи щодо підвищення якості торговельного обслуговування споживачів. URL: https://vuzlit.com/240133/zahodi_schodo_pidvischennya_yakosti_torgovelnogo_obslugovuvannya_spozhyvachiv
38. Дубовик Т.В., Буцацька І.О. Інноваційна спрямованість розвитку підприємств роздрібної торгівлі. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_1_223_230.pdf
39. Digital Commerce 360. URL: <https://www.digitalcommerce360.com/2020/09/30/nearly-44-of-top-500-retailers-with-stores-now-offer-curbside-pickup/>
40. Qsystem. URL: <https://qsystem.com.ua/nalashtuvannya-checkbox-dlya-roboti-z-qsystem/>

ДОДАТКИ

Додаток А

УДК 005.934.5:658.818]:616-036.21

Економічні науки

ЗМІНА ПІДХОДІВ ДО ОБСЛУГОВУВАННЯ
СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

*Євдокименко С.-С.Б.,
студентка факультету економіки,
менеджменту та психології
Київський національний
торгівельно-економічний університет
м. Київ, Україна*

Науковий керівник: Микитенко Н.В. к.е.н., доц.

Пандемія COVID-19 насамперед вплинула на сферу обслуговування. Збільшилась потреба в онлайн-обслуговуванні, а велика частина споживачів перейшли на безконтактні покупки та сервіс з мінімальними контактами з людьми. Можливість обслуговувати споживачів онлайн потребує втілення постійних інновацій, а ритейлери, які не готові до цього, однозначно будуть втрачати передові позиції серед конкурентів.

В нових умовах обслуговування споживачі очікують бездоганного сервісу та актуальними для них залишаються фактори здоров'я та безпеки.

116

На обслуговування споживачів вплинули нові закони, розроблені в зв'язку з пандемією. До неї суб'єкт господарювання керувався Постановою Кабінету міністрів України № 833 від 15 червня 2006 р. «Про затвердження Порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів» та був зобов'язаний забезпечити:

- відповідність приміщення необхідним санітарним нормам;
- наявність куточка споживача на доступному місці та розміщення ліцензії (торгівельного патенту);
- продаж та обмін товарів відповідно до норм;
- надання споживачеві (покупцеві) у доступній формі необхідної, достовірної та своєчасної інформації про товари;
- проведення перевірки якості, безпеки, комплектності, міри, ваги та ціни товарів на вимогу споживача;
- наявність у працівників, що здійснюють продаж продовольчих товарів, особистих медичних книжок установленого зразка;
- дотримання принципу товарного сусідства, санітарних норм, норм складування і вимог протипожежної безпеки [1].

Наразі суб'єкт господарювання зобов'язаний до наступних дій, якщо місто/населений пункт знаходиться в зеленій-помаранчевій зоні:

- нанести маркування для перебування в черзі з дотриманням дистанції між клієнтами не менш, як 1,5 метра;
- забезпечити працівників засобами індивідуального захисту, зокрема, захисними масками або респираторами, та здійснювати належний контроль за їх використанням;
- здійснювати обслуговування тільки покупців, що одягнуті в засоби індивідуального захисту, зокрема захисних масок або респираторів, які закривають ніс та рот, у тому числі виготовлених самостійно, за винятком обслуговування за межами будівлі суб'єкта господарювання (через вікна видачі, тераси тощо);
- забезпечувати централізований збір використаних засобів індивідуального захисту в окремі контейнери (урни) [2].

Водночас, Постановою Кабінету міністрів України № 1236 від 20 вересня 2021 року були затверджені зміни норм та правил,

117

які діють під час червоного рівня: обов'язкова наявність у всіх співробітників (організаторів) та відвідувачів (користувачів) документа про завершення повного курсу вакцинації. Це може бути «зелений» внутрішній чи міжнародний COVID-сертифікат, чи міжнародне свідоцтво про вакцинацію. Також підходить негативний ПЛР-тест чи експрес-тест на COVID-19, який чинить 72 години [3].

Крім того, за результатами дослідження, проведеного компанією Accenture, встановлено, що умови життєдіяльності в період пандемії змінили поведінкові пріоритети споживача в бік чутливості до економічного фактору. Внаслідок великої залежності від економічного фактору нині майже половина споживачів змушена скорочувати свої витрати та приділяти увагу розумному витрачанню коштів. У 2020 році на фоні значного збільшення обсягу споживчого кошика зменшилась частота покупок із орієнтацією на задоволення первинних людських потреб. На сьогодні трендовими для споживачів є домашнє готування і споживання їжі, ставка на здоровий спосіб життя, захист здоров'я та відсуття власної безпеки і безпеки своїх рідних. Таким чином, в умовах повсюдної експансії в життя людей цифрових сервісів підприємства торгівлі повинні якомога швидше налаштуватися на актуальні споживчі запити з урахуванням пересмислення життєвих цінностей споживачів і розвитку їх домогосподарств [4].

Той магазин, яким ми його знаємо сьогодні, продовжить змінюватися. Постійний перехід на цифрові технології та вплив таких сучасних гігантів індустрії ритейлу, як Amazon у США та Alibaba у Китаї, продовжать спонукати до інновацій у секторі фізичного та цифрового ритейлу. Навіть успіхи, досягнуті компаніями в інших секторах, наприклад, новаторська модель Uber для оплати послуг, мають наслідки для роботи магазинів, оскільки вони формують очікування клієнтів щодо наявності цифрових рішень в усіх сферах

їхнього споживчого досвіду [5].

Якщо раніше актуальною була реклама на бил-бордах, сайтах та інших засобах, розміщених на вулиці, то зараз більшу частину

рекламної кампанії доцільно проводити на площадках для смартфонів, тобто адаптувати сайти під мобільну версію та розвиватись в соціальних мережах.

Здійснення ефективного SMM є важливим фактором успішного просування бренду, товару чи компанії на ринку, що спрямовано на залучення все більшої кількості прихильників, розширення цільової аудиторії, розроблення, покращення та захист репутації компанії через формування лояльності споживачів до бренду. Нині аудиторія соціальних медіа порівнюється з аудиторією телебачення, проте більш сконцентрована та чуйною. Робота соціальних медіа полягає в тому, що вони за допомогою прямої та прихованої взаємодії охоплюють цільову групу користувачів [6].

Але онлайн-покупки не зможуть витіснити фізичні магазини повністю, тому їм також необхідно вводити інновації в умовах пандемії COVID-19. По-перше, зменшити контакти з людьми, а саме вести роботизовану техніку та каси самообслуговування. А, по-друге, відкривати магазини більш вузького профілю, що запобігатиме скученню людей.

В таких умовах конкуренція стане ще більш жорсткою, але вже зараз для споживачів стали важливі нові цінності при виборі продукту або магазину, наприклад, екологічність. Тому для підвищення конкурентоспроможності підприємствам необхідно ввести інновації, що збільшать екологічність товарів та виробництва.

Крім того, в результаті проведеного компанією Accenture дослідження було виокремлено 4 типи сучасних споживачів залежно від їх чутливості до змін доходу і вільного часу в період пандемії:

1. Вразливі споживачі під час пандемії COVID-19 частіше знаходилися в тимчасовій відпустці або виявилися звільненими, чекаючи фінансової підтримки від уряду. Крім того, ці 33 % опитаних повідомили про зменшення їх доходу порівняно з допандемічним періодом.

2. У 32 % споживачів, яких можна віднести до консерваторів, дохід і вільний час до і після спалаху пандемії залишилися без

змін. Більшою мірою вони ігнорують урядові настанови щодо пандемії та не схильні змінювати свої установчі особисті і споживчі звички.

3. Оптимісти (26 % від усіх опитаних) повідомили про зростання доходу і вільного часу в період пандемії, завдяки чому вони налаштовані на освоєння нових звичок та активне використання цифрових каналів здійснення покупок.

4. Решта 9 % опитаних характеризуються помітним скороченням вільного часу на пандемії, який раніше витрачали на дозвілля та мандрівки, через що вони були кваліфіковані як вимушені аскетні [4].

За результатами дослідження, проведеного компанією 4Service, з оголошенням пандемії 43 % вітчизняних споживачів почали економити, і лише 23 %, навпаки, почали витрачати більше, ніж до карантину [4].

Рецесія коронавірусу не залишила жодної індустрії недоторканою, серед яких ресторанний бізнес є найбільш помітним та емоційним. Для збереження свого іміджу, утримання постійних клієнтів та загалом присутності у сфері ресторанного бізнесу значна частина підприємств здійснила реінжиніринг основних бізнес-процесів з акцентом на формат адресної доставки. Через це з'явилися служби доставки, такі як UberEats, Glovo, Eda.ua та інші, які за період карантину набрали швидкої популярності. Формати закладів, які раніше не працювали з доставкою (бари, паби, кав'ярні, заклади з караоке, кальяни), також борються за гостей: багато хто пропонує акції та знижки за самовивіз страв і напоїв [6].

Отже, в умовах пандемії підхід до обслуговування споживачів змінився докорінно, тому, якщо підприємство не хоче втрачати завоювані на ринку позиції, йому слідостійно впровадити інновації та вистигати за новими потребами споживачів, дотримуючись нових правил законодавства України.

Література:

1. Постанова Про затвердження порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування споживачів на ринку споживчих товарів. URL: <https://zakon-ra>

da.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF#Text (дата звернення 12.11.2021р.).

2. Карантин: які права обмежуються та чи виникають додаткові обов'язки. URL: [https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Карантин: які права обмежуються та чи виникають додаткові обов'язки](https://wiki.legalaid.gov.ua/index.php/Карантин:_які_права_обмежуються_та_чи_виникають_додаткові_обов'_язки) (дата звернення 12.11.2021р.).

3. Відвідування громадських закладів під час карантину: які документи потрібні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3335493-vidviduvanna-gromadskih-zakladiv-pid-cas-karantynu-aki-dokumenty-potribni.html> (дата звернення 10.11.2021р.).

4. Микитенко Н.В., Білявська Ю.В. Детермінанти споживчої поведінки в умовах пандемії COVID-19. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-3_0-pages-175_1-84.pdf9 (дата звернення 12.11.2021р.).

5. Майбутнє споживчих ринків. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2021/future-of-consumer-markets-ukr.pdf> (дата звернення 05.11.2021р.).

6. Коронавірус: як українські ресторатори ведуть бізнес в умовах пандемії. URL: <https://www.restorator.ua/post/coronavirus-how-ukrainian-restaurateurs-do-business-in-a-pandemic> (дата звернення 05.11.2021р.).

ДОДАТОК Б

АНКЕТА

опитування споживачів та працівників ТОВ «Сільпо ФУД»

За останні два роки організація роботи підприємств торгівлі значно змінилась. Дане анкетування проводиться з метою вивчення відношення працівників і споживачів до цих змін та розробки пропозицій щодо подальших змін. Потрібні відповіді необхідно або дописати, або обвести в кружечок.

1. Ваша стать:

- 1) чоловіча; 2) жіноча.

2. Ваш вік:

- 1) молодше 20 років; 4) від 41 до 50 років;
2) від 21 до 30 років; 5) від 51 до 60 років;
3) від 31 до 40 років; 6) старше 61 року.

3. Ваша освіта:

- 1) вища; 2) середня спеціальна; 3) середня загальна. 4) середня незакінчена.

4. Ваш соціальний статус:

- 1) Робітник; 5) Студент (школяр);
2) Службовець; 6) Безробітний;
3) Бізнесмен; 7) _____
4) Пенсіонер; власний варіант

5. Чи відбулися зміни в процесі обслуговування під час пандемії?

- 1) все залишилося на старому рівні;
2) відбулися зміни на краще;
3) відбулися зміни на гірше;
4) _____

власний варіант

6. Які інновації, впроваджені в Сільпо під час пандемії, найбільш актуальні?

- 1) Можливість замовлення товарів онлайн та доставки додому;
- 2) Екологічні ініціативи (наприклад, контейнери для сортування відходів);
- 3) Соціальні проекти (наприклад, проект по розміщено подівничок для білок та птахі);
- 4) Збір використаних батарейок, які потім надсилають на переробку;
- 5) Впровадження/збільшення кількості самокас.

7. Чи покращились санітарні умови та контроль за ними?

- 1) так;
- 2) не значно;
- 3) ні.

8. Чи дотримуються відстань 1,5 метри за допомогою маркування?

- 1) так, всі відвідувачі;
- 2) тільки частина відвідувачів;
- 3) ні.

9. Персонал магазину завжди використовує засоби особистого захисту?

- 1) так;
- 2) інколи не правильно надягають;
- 3) ні.

10. Вам важливо, щоб всі учасники торгівлі були в засобах особистого захисту?

- 1) так, якщо хтось буде без них, попрошу надягнути;
- 2) ні;
- 3) важливо, щоб персонал магазину був в них.

11. Чи були у вас випадки, що касир просим надягнути засоби особистого захисту?

- 1) так, завжди, коли не вдягаю завчасно;
- 2) декілька разів;
- 3) ні, обслуговують і так;
- 4) я завжди надягаю маску/респіратор.

12. Погоджуетесь з тим, що всі продукти, які раніше продавались відкритими, почали упаковувати в харчову плівку?

- 1) так, мені подобається, що продукти тепер більш захищені від бактерій;
- 2) без різниці;
- 3) ні, бо це збільшує відходи, небезпечні для природи.

13. Який відсоток покупок Ви здійснюєте онлайн?

власний варіант

14. Використовуєте програму «Власний рахунок»?

- 1) так;
- 2) ні;
- 3) хочу почати використовувати.

15. Яким видам кас віддаєте перевагу?

- 1) класичним;
- 2) самокасам;

16. Що б Ви порадили ще впровадити?

власний варіант

2022 року

Дата опитування

Точний час опитування

Додаток В

Матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз

ТОВ «СІЛЬПО ФУД» до пандемії

<i>Сильні сторони</i>	<i>Можливості</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Відома торговельна марка, позитивний імідж • Кваліфікований персонал • Розгалужена мережа магазинів, що покриває більшість областей країни • Великий досвід на ринку торгівлі • Ефективне використання ефекту масштабу • Великий асортимент • Значна частка товарів власного виробництва • Висока якість продукції • Нееластичний попит на більшість товарів в асортименті забезпечить постійний попит навіть у разі зниження економічного зростання 	<ul style="list-style-type: none"> • Наявність значних обсягів кредиторської заборгованості та залежність від домовленостей з постачальниками, однак, в цілому – це поширена практика на ринку • Введення більш ефективних стратегій • Залучення позикового капіталу • Налагодження взаємовідносин з іноземними підприємствами
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Загрози</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Подальше розширення Мережі в Україні шляхом відкриття нових магазинів • Подальший розвиток Компанії у зв'язку з ростом доходів населення та зростанням споживання • Впровадження та продаж продуктів під власними торговельними марками • Недостача оборотних коштів • Відсутність достатньо автоматизації праці • Застарілість технічного обладнання 	<ul style="list-style-type: none"> • Короткострокове погіршення деяких фінансових показників через збільшення боргового навантаження у зв'язку з фінансуванням розширення групи і коливаннями курсу валют • Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній • Вихід на ринок України зарубіжних компаній, які мають дешевші джерела фінансування • Погіршення платоспроможності населення

Джерело: : розроблено автором за матеріалами [2.9, 2.13].

Додаток Г

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «СІЛЬПО ФУД» після пандемії

	<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Збільшення контролю від керівництва за діяльністю • Розширення послуги доставки • Відкриття більшої кількості дизайнерських магазинів 	<ul style="list-style-type: none"> • Розгортання пандемії COVID-19 та заходи щодо її запобігання • Погіршення економіки в країні • Зниження купівельної спроможності споживачів • Ризики зміни правового середовища
Сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> • Підвищення кваліфікації співробітників • Збільшення реклами про послуги доставки; • Нове екологічні проекти 	<ul style="list-style-type: none"> • Введення пільг для співробітників за певну вислугу років • Можливість своєчасного отримання інформації про нововведення в законодавстві • Зниження ціни на власну продукцію, за рахунок оновлення застарілого обладнання
	<ul style="list-style-type: none"> • Швидка реакція на зміни в країні та впровадження заходів • Активне впровадження інноваційних технологій • Екологічні цінності • Зміна застарілого обладнання • Розвиток соціальних мереж • Відома торговельна марка, позитивний імідж • Кваліфікований персонал • Розгалужена мережа магазинів, що покриває більшість країни • Великий досвід на ринку • Ефективне використання ефекту масштабу • Великий асортимент • Значна частка власних товарів • Висока якість продукції • Нееластичний попит на більшість товарів в асортименті забезпечить постійний попит навіть у разі зниження економічного зростання 	
Слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> • Розширення програми лояльності саме для послуги доставки • Покращити аналіз діяльності за звітами 	<ul style="list-style-type: none"> • Тримати додаткові резерви, якщо в країні зміниться податковий тариф • Заохочувати споживачів використовувати каси самообслуговування;

Джерело: розроблено автором за матеріалами [2.9, 2.13].

Додаток Д

Фінансова звітність ТОВ «Сільпо ФУД» за 2020 р.

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
 Територія ДНІПРОВСЬКА
 Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю
 Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно про ївками харчування, напоями та тютюновими виробами
 Середня кількість працівників¹ 39 434
 Адреса, телефон вулиця Бутлерова, будинок 1, м. КИЇВ, 02090
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
2020	12	31
за ЄДРПОУ		
40720198		
за КОАТУУ		
8036600000		
за КОПФГ		
240		
за КВЕД		
47.11		

v

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 року**

Форма № 1 Код за ДКУД

Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
1	2	2а	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6	4 121 238	5 314 749
первісна вартість	1001		6 783 325	6 660 993
накопичена амортизація	1002		(2 662 087)	(1 346 244)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	123 481	92 844
Основні засоби	1010	7	10 644 721	8 931 420
первісна вартість	1011		15 577 186	11 646 233
знос	1012		(4 932 465)	(2 714 813)
Відстрочені податкові активи	1045	33	116 311	72 702
Інші необоротні активи	1090	9	403 539	278 490
Усього за розділом I	1095		15 409 290	14 690 205
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	5 622 338	5 225 838
Векселі одержані	1120	11	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 207 687	3 110 798
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		498 673	457 106
з бюджетом	1135	13	19 900	27 657
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	6 775
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	31
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 688 382	1 611 856
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	1 307 484	890 683
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	1190	16	120 450	466 070
Усього за розділом II	1195		14 826 184	14 004 306
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		30 235 474	28 694 511

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
1	2	2а	3	3
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	13 047 703	12 846 065
Капітал у дооцінках	1405	-	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-	-
Резервний капітал	1415	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	(14 155 395)	(11 041 157)
Неоплачений капітал	1425	-	-	-
Видучений капітал	1430	-	-	-
Усього за розділом I	1495		(1 107 692)	1 804 908
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1510	18	2 752 820	739 204
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18	9 532 866	8 391 700
Усього за розділом II	1595		12 285 686	9 130 904
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	-	85 464
Векселі видані	1605	-	1 300	3 700
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	18	2 506 766	2 747 845
товари, роботи, послуги	1615	-	14 440 624	13 363 898
розрахунками з бюджетом	1620	-	189 189	73 309
розрахунками зі страхування	1625	-	26 306	19 984
розрахунками з оплати праці	1630	-	89 223	70 722
за одержаними авансами	1635	20	558 718	410 510
Поточні забезпечення	1660	21	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	1690	22	940 673	744 550
Усього за розділом III	1695		19 057 480	17 758 699
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
	1700	-	-	-
Баланс	1900		30 235 474	28 694 511

Директор

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Терещенко Т.І.

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	12	31
40720198		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік

Форма № 2 Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23	64 402 634	62 446 681
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24	(47 249 897)	(47 340 607)
Валовий:				
прибуток	2090		17 152 737	15 106 074
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	25	323 521	295 502
Адміністративні витрати	2130	26	(1 685 089)	(814 406)
Витрати на збут	2150	27	(15 581 479)	(12 940 168)
Інші операційні витрати	2180	28	(56 162)	(8 685)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		153 528	1 638 317
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	29	201 154	122 547
Інші доходи	2240	30	578 354	1 025 781
Фінансові витрати	2250	31	(2 225 413)	(2 105 372)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(22 025)	(106 091)
Інші витрати	2270	32	(1 843 445)	(306 599)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290			268 583
збиток	2295		(3 157 847)	
Витрати з податку на прибуток	2300	33	43 609	20 994
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350			289 577
збиток	2355		(3 114 238)	

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		(3 114 238)	289 577

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	24, 26, 27, 28	966 221	927 801
Витрати на оплату праці	2505	26, 27	6 321 110	4 795 380
Відрахування на соціальні заходи	2510	26, 27	1 386 776	1 054 414
Амортизація	2515	26, 27	3 852 363	3 219 864
Інші операційні витрати	2520	26, 27, 28	4 796 260	3 836 959
Разом	2550		17 322 730	13 834 418

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Директор
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Терещенко Т.І.

Додаток Е

Фінансова звітність ТОВ «Сільпо ФУД» за 2019 р.

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Територія ДНІПРОВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Середня кількість працівників 34 192

Адреса, телефон вулиця Бутлерова, будинок 1, м. КИЇВ, 02090

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2020	01	01
40720198		
8036600000		
240		
47.11		

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 року

Актив	Код рядка	Примітка	Форма № 1	Код за ДКУД	1801001
			31 грудня 2019	31 грудня 2018	1 січня 2018
1	2	2а	3	4	5
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	6	5 314 749	6 521 684	77 682
первісна вартість	1001		6 660 993	6 551 512	87 213
накопичена амортизація	1002		(1 346 244)	(29 828)	(9 531)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	92 844	128 806	51 065
Основні засоби	1010	7	8 935 275	1 831 818	1 373 541
первісна вартість	1011		11 646 233	2 788 097	1 909 238
знос	1012		(2 710 958)	(956 279)	(535 697)
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	8	-	305 687	609 600
Відстрочені податкові активи	1045	34	72 702	51 708	21 245
Інші необоротні активи	1090	9	278 490	377 078	131 915
Усього за розділом I	1095		14 694 060	9 216 781	2 265 048
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	10	5 225 826	4 023 575	3 635 542
Векселі одержані	1120	11	576 903	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 110 799	2 855 267	1 884 846
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		457 128	488 186	355 876
з бюджетом	1135	13	27 699	178 897	127 783
у тому числі з податку на прибуток	1136		6 775	6 775	7 065
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		31	21	33
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 611 860	3 078 912	1 18 510
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	890 683	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 637 364	1 183 908	1 028 557
Інші оборотні активи	1190	16	466 070	63 198	56 521
Усього за розділом II	1195		14 004 363	11 871 964	7 207 668
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	17	-	-	2 134 510
Баланс	1300		28 698 423	21 088 745	11 607 226

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	01	01
40720198		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24	62 446 681	51 842 493
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	25	(47 340 607)	(39 797 896)
Валовий:				
прибуток	2090		15 106 074	12 044 597
збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи	2120	26	476 469	410 646
Адміністративні витрати	2130	27	(814 404)	(738 597)
Витрати на збут	2150	28	(12 940 168)	(10 164 364)
Інші операційні витрати	2180	29	(79 846)	(141 463)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190		1 748 125	1 410 819
збиток	2195		-	-
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	30	122 547	-
Інші доходи	2240	31	844 809	215 751
Фінансові витрати	2250	32	(2 105 372)	(2 115 785)
Втрати від участі в капіталі	2255	8	(106 091)	(303 789)
Інші витрати	2270		(235 435)	(181 011)
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290		268 583	-
збиток	2295		-	(974 015)
Витрати з податку на прибуток	2300	34	20 994	30 463
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350		289 577	-
збиток	2355		-	(943 552)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-	-
Накопичені курсові різниці	2410		-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		-	-
Інший сукупний дохід	2445		-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465		289 577	(943 552)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Матеріальні затрати	2500	27, 28, 29	927 802	838 573
Витрати на оплату праці	2505	27, 28	4 795 380	3 419 819
Відрахування на соціальні заходи	2510	27, 28	1 054 414	754 841
Амортизація	2515	27, 28	3 219 861	475 807
Інші операційні витрати	2520	27, 28, 29	3 836 958	5 573 384
Разом	2550		13 834 418	11 044 424

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	Примітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	2а	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600		-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650		-	-

Директор

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Головний бухгалтер

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Терещенко Т.І.

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2019	31 грудня 2018	1 січня 2018
1	2	2а	3	4	5
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18	12 846 065	12 461 465	10
Капітал у дооцінках	1405		-	-	-
Додатковий капітал	1410		-	-	-
Резервний капітал	1415		-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(11 018 563)	(11 308 140)	(10 327 571)
Неоплачений капітал	1425		-	-	-
Вилучений капітал	1430		-	-	-
Усього за розділом I	1495		1 827 502	1 153 325	(10 327 561)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Довгострокові кредити банків	1510	19	739 204	1 890 718	2 428 195
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19	8 391 700	202 284	4 542 778
Усього за розділом II	1595		9 130 904	2 093 002	6 970 973
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	19	85 464	116 376	192 548
Векселі видані	1605		3 700	81 000	121 000
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	19	2 747 845	5 181 382	3 137 624
товари, роботи, послуги	1615		13 351 879	10 741 483	9 024 606
розрахунками з бюджетом	1620		73 231	46 944	37 073
розрахунками зі страхування	1625		19 984	15 210	12 421
розрахунками з оплати праці	1630		70 722	53 536	43 215
за одержаними авансами	1635	21	410 510	318 264	206 824
Поточні забезпечення	1660	22	238 717	169 768	107 943
Інші поточні зобов'язання	1690	23	737 965	1 118 455	2 080 560
Усього за розділом III	1695		17 740 017	17 842 418	14 963 814
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-	-	-
Баланс	1900		28 698 423	21 088 745	11 607 226

Директор

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головний бухгалтер

ТОВ «Сільпо-Фуд»

Лесько Ю.А.

Терещенко Т.І.