

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Організація обслуговування споживачів на підприємстві в умовах війни»

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Студентки 4 курсу 12 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Торговельний менеджмент»
першого (бакалаврського)
рівня

Герасименко Валерії
Сергіївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Микитенко Неля
Володимирівна

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет ФЕМП

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь «бакалавр»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Спеціалізація «Торговельний менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри менеджменту

Бай С.І.

« _____ » _____ 20__ р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Герасименко Валерії Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускного кваліфікаційного проекту (роботи)

Організація обслуговування споживачів на підприємстві в умовах війни

(за матеріалами ТОВ «Епіцентр К», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «09» листопада 2022 року № 2987

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 12 травня 2023 року

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи

узагальнення теоретико-методичних засад організації обслуговування споживачів на підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення його ефективності в умовах воєнного стану

Об'єкт дослідження

процес організації обслуговування споживачів на підприємстві в умовах війни

Предмет дослідження

теоретико-методичні та практичні аспекти організації обслуговування споживачів у ТОВ «Епіцентр К»

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. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

2.1. Порівняльна характеристика організації обслуговування споживачів в довоєнний період та під час війни

2.2. Оцінка соціально-економічного впливу війни на ефективність обслуговування споживачів в умовах війни

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Обґрунтування системи заходів щодо впровадження актуальних технологічних інновацій в умовах війни

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 (ВКР) з розміщенням на офіційному сайті ДТЕУ	до 12.09.2022	
2.	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 16.10.2022	
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання ВКР	до 14.11.2022	
4.	Рецензування планів ВКР та затвердження завдання	до 01.12.2022	
5.	Представлення науковому керівнику рукопису першого (теоретичного) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 01.02.2023	
6.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	31.01.2023 – 25.02.2023	
7.	Захист практичної підготовки	26.02.2023 – 28.02.2023	
8.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 25.02.2023	
9.	Захист звіту з практики	до 28.02.2023	
10.	Обробка зібраних даних і матеріалів, та підготовка рукопису другого (дослідницького) розділу ВКР	до 01.03.2023	
11.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	
12.	Представлення закінченої ВКР на кафедру (з листом-відгуком з підприємства) та її реєстрація	до 30.04.2023	
13.	Підготовка науковим керівником письмового відгуку на випускну кваліфікаційну роботу	до 10.05.2023	
14.	Проведення попереднього захисту випускних кваліфікаційних робіт	згідно графіка	
15.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	згідно графіка	
16.	Допуск до зовнішнього рецензування	згідно графіка	
17.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи із зовнішньою рецензією у ЕК для захисту	до 01.06.2023	
18.	Захист ВКР в комісії	згідно графіка навч. процесу	

7. Дата видачі завдання «19» грудня 2022 р.

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

Герасименко В.С.

(прізвище, ініціали, підпис)



11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Герасименко В.С. виконане завершене самостійне дослідження на актуальну тему за затвердженим планом.

За результатами опрацювання достатньої кількості літературних джерел автором визначено теоретичні аспекти організації обслуговування споживачів в період воєнного часу.

На підставі дослідження діяльності ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» у сфері обслуговування споживачів студенткою обґрунтовано та підтверджено економічну ефективність заходів щодо впровадження актуальних технологічних інновацій на підприємстві та щодо розробки програми підвищення якості обслуговування споживачів в умовах війни.

Мета ВКР досягнута, завдання дослідження виконані повною мірою. Робота має практичне значення, рекомендації автора можуть бути корисними для ТОВ «ЕПІЦЕНТР К».

За змістом та оформленням випускна кваліфікаційна робота Герасименко В.С. 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 _____ Герасименко В.С.
(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 бакалавра, виконаної на тему:
«Організація обслуговування споживачів на підприємстві в умовах війни»

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота бакалавра викладена на 40 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 9 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел містить 31 найменування, викладене на 4-х сторінках. Робота містить 5 додатків, викладених на 12 сторінках.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних та методичних підходів щодо формування та управління обслуговуванням клієнтів в умовах війни, а також розробки рекомендацій і системи практичних заходів.

Відповідно до поставленої мети, сформульовано перелік *завдань* для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- досліджено теоретичні аспекти організації обслуговування споживачів в період воєнного часу;
- проведено порівняльну характеристику організації обслуговування споживачів в довоєнний період та під час війни ТОВ «Епіцентр К»;
- проведено оцінку соціально-економічного впливу війни на ефективність обслуговування споживачів в умовах війни ТОВ «Епіцентр К»;
- обґрунтовано систему заходів щодо впровадження актуальних технологічних інновацій в умовах війни ТОВ «Епіцентр К»;
- розроблено програму підвищення якості обслуговування споживачів підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є процес організації обслуговування споживачів на підприємстві в умовах війни.

Предметом дослідження теоретико-методичні та практичні аспекти організації обслуговування споживачів у ТОВ «Епіцентр К».

Одержані результати можуть бути використані та впроваджені у ТОВ «Епіцентр К».

Рік виконання роботи 2022 – 2023 рр.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:

«Організація обслуговування споживачів на підприємстві в умовах війни»

(за матеріалами ТОВ «ЕПЦЕНТР К», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота бакалавра присвячена дослідженню впливу війни на обслуговування споживачів торговельного підприємства. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо покращення умов та якості обслуговування клієнтів шляхом впровадження інноваційних технологій під час війни.

Наведено характеристику підприємства та здійснено порівняльний аналіз організації обслуговування споживачів в довоєнний період та під час війни, розглянуто показники, що впливають на якість обслуговування, досліджено економічні показники діяльності компанії, а також здійснено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розроблено програму підвищення якості обслуговування споживачів підприємства та розраховано прогнозне значення валового прибутку підприємства.

Ключові слова: обслуговування споживачів, умови війни, цифровізація, ефективність обслуговування, технологічні інновації.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:

"Organization of customer service at the enterprise in conditions of war"

(based on the materials of "EPICENTR K" LLC, Kyiv)

Final qualifying paper is devoted to the study of the impact of the war on the customer service of a trading company. The work solves an important scientific and practical task of improving the conditions and quality of customer service through the introduction of innovative technologies during the war.

The characteristics of the enterprise are given and a comparative analysis of the organization of customer service in the pre-war period and during the war is carried out, the indicators affecting the quality of service are considered, the economic indicators of the company's activity are studied, as well as the analysis of the external and internal environment is carried out, a program for improving the quality of customer service of the enterprise is developed and the forecast value of the gross profit of the enterprise is calculated.

Keywords: customer service, war conditions, digitalization, service efficiency, technological innovation.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ ... 5	5
РОЗДІЛ 2. Дослідження діяльності ТОВ «ЕПЦЕНТР К» У сфері обслуговування споживачів під час війни	12
2.1. Порівняльна характеристика організації обслуговування споживачів в довоєнний період та під час війни	12
2.2. Оцінка соціально-економічного впливу війни на ефективність обслуговування споживачів в умовах війни	21
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ ТОВ «ЕПЦЕНТР К» У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	30
3.1. Обґрунтування системи заходів щодо впровадження актуальних технологічних інновацій в умовах війни	30
3.2. Розробка програми підвищення якості обслуговування споживачів підприємства	36
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Початок повномасштабної війни в Україні змінив способи ведення бізнесу вітчизняних підприємств та значно ускладнив ефективність їх роботи. Зокрема, можна відмітити великий вплив воєнного періоду на підприємства торгівлі – зміни в ланцюгах постачання, труднощі комунікація з клієнтами, знищення окремих магазинів та складів, зменшення працюючого персоналу, постійні повітряні тривоги. Все це кидає нові виклики, в яких підприємство повинно змінювати стандартні підходи до управління обслуговуванням споживачів та впроваджувати технологічні інновації в дані процеси. Саме тому питання, пов'язані із розробкою та реалізацією заходів підвищення якості обслуговування клієнтів в умовах війни є надзвичайно актуальними.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та методичних підходів щодо формування та управління обслуговуванням клієнтів в умовах війни, а також розробки рекомендацій і системи практичних заходів.

Відповідно до мети роботи визначено та вирішено наступні завдання:

- досліджено теоретичні аспекти організації обслуговування споживачів в період воєнного часу;
- проведено порівняльну характеристику організації обслуговування споживачів в довоєнний період та під час війни ТОВ «Епіцентр К»;
- проведено оцінку соціально-економічного впливу війни на ефективність обслуговування споживачів в умовах війни ТОВ «Епіцентр К»;
- обґрунтовано систему заходів щодо впровадження актуальних технологічних інновацій в умовах війни ТОВ «Епіцентр К»;
- розроблено програму підвищення якості обслуговування споживачів підприємства ТОВ «Епіцентр К».

Об'єктом дослідження є організація обслуговування споживачів в період воєнного часу.

Предметом дослідження є розробка заходів в межах підвищення якості обслуговування клієнтів ТОВ «Епіцентр К» підчас війни.

Методи дослідження: аналіз та синтез, узагальнення, абстрагування, пояснення, класифікація, статистичні методи.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативна база України; наукові праці як вітчизняних, так і зарубіжних вчених з менеджменту, економіки та фінансів; статистична та фінансові звітність ТОВ «Епіцентр К»; матеріали представлені в мережі інтернет тощо.

Апробація результатів дослідження. Міжнародна науково-практична конференція «Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-технологій в умовах формування сучасної економіки та суспільства», тези «Особливості організації обслуговування споживачів в умовах війни».

Основний текст роботи становить 40 сторінок, в т.ч. 9 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел містить 31 найменування, викладене на 4-х сторінках.

Робота містить 5 додатків, викладених на 12 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В ПЕРІОД ВОЄННОГО ЧАСУ

Реалії сьогодення полягають в тому, що у випадку відсутності на підприємстві ефективно налагодженої системи обслуговування, воно не здатне довго конкурувати на жодному ринку, навіть у випадку наявності товару або послуг максимально високої якості. В результаті цього, перед усіма українськими та світовими підприємствами стоїть чітка задача – налагодити якісну систему обслуговування споживачів з орієнтацією на сучасні ринкові тенденції. У випадку з українськими підприємцями задача ще й ускладнюється наявністю на території України воєнного стану, що змушує їх весь час знаходитися в тонусі та намагатися підлаштовувати процес обслуговування під введенні обмеження.

Перш, ніж розглянути особливості організації обслуговування споживачів в період воєнного часу, необхідно більше уваги приділити самому поняттю «обслуговування». Так, звертаючись до праць П. Зінцера та Б. Лялонда, обслуговування споживача можна розглядати з трьох сторін:

1. Як філософію. Обслуговування – це сукупність всіх видів діяльності підприємства з метою глобального зобов'язання максимально якісно задовольнити потреби споживача.
2. Як набір кількісних показників господарської активності. Обслуговування – це той відсоток замовлень, який був виконаний повністю та своєчасно.
3. Як сферу діяльності. Обслуговування – це діяльність, яка супроводжує процес виконання замовлень, спрямована на повноцінне задоволення потреб споживачів та досягнення мети діяльності підприємства [1, с. 11].

У розрізі сфери діяльності поняття «обслуговування» розуміє і польський науковець Е. Міхальські. Дослідник трактує дане поняття, як: «усі

дії, які необхідні для прийняття замовлення клієнта, формування та доставку предмета замовлення, а також дії, направлені на виправлення помилок, які виникли на будь-якому етапі замовлення» [2, с. 217].

Досить цікавим можна вважати трактування і такого науковця, як Я. Садовські. За словами дослідника, під обслуговуванням варто розуміти «метод побудови довгострокових відносин з клієнтом, вивчення його думок та збір інформації стосовно потреб і задоволення від співпраці [3].

Розглядаючи дане поняття в рамках української культури, варто виокремити трактування Н. Кудли. Вчений вважає, що «обслуговування споживачів – це надійне та гарантоване надання споживачеві благ та послуг в обумовленому місці та часі, відповідно до сподівань клієнта» [4, с. 252].

На основі представлених визначень поняття «обслуговування споживачів» було сформовано власне трактування даного терміну. Обслуговування споживачів – це сукупність всіх дій підприємства, направлених на задоволення потреб споживача та отримання прибутку.

Саме з отриманням прибутку і виникають проблеми у представників українського бізнесу через введення в країні воєнного стану. Так, згідно з експертним аналізом, що проводився в травні 2022 року, близько 85% всіх українських підприємств працюють у режимі часткової роботи. При цьому, 33% функціонуючих підприємств не мають можливості повністю виплатити заробітні плати своїм працівникам, а 29% підприємств не мають коштів для оплати послуг постачальників [5, с. 16].

Найгірша ситуація спостерігається у тих галузях, де відсутня можливість запровадження дистанційної роботи, а саме:

- авіаційні та морські перевезення;
- страхування;
- поштово-кур'єрська діяльність.

Складнощі спостерігаються і у аграрних підприємств, адже їх бізнес пов'язаний з працею у полі або на фермі, і потребує поетапної роботи, що значно ускладнюється через ризики мінувань подібних земельних ділянок.

Таким чином, найбільше постраждали ті сфери, які безпосередньо пов'язані зі споживачами.

Як результат, підприємства, які не можуть отримувати прибуток тим шляхом, який був до війни, почали повністю або частково змінювати галузеве направлення своєї діяльності. За результатами опитування, проведеного Київською Школою економіки в березні 2022 року, близько 37% респондентів були змушені внести корективи у свою діяльність (рис. 1.1).

Так, багато підприємств у своїй діяльності перейшли до роздрібною торгівлі харчовими та нехарчовими продуктами, але й у цій області не можна гарантувати безперебійне обслуговування споживачів, адже бізнес безпосередньо пов'язаний з перевозками.



Рис. 1.1. Галузева трансформація бізнесу, спричинена війною (%)

Джерело: складено автором за [6].

Виділивши той факт, що після початку війни українські підприємства вже не можуть обслуговувати клієнтів у довоєнному режимі, було виконано порівняльний аналіз організації обслуговування споживачів до та під час війни (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Порівняльний аналіз організації обслуговування споживачів
до та під час війни**

До війни	Після війни
<p>Діяльність суб'єктів господарювання керується Постановою Кабінету Міністрів України №833 від 15 червня 2006 р. «Про затвердження порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування на ринку споживчих товарів».</p>	<p>Діяльність суб'єктів господарювання керується такими Постановами Кабінету Міністрів України, як «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану» від 18 березня 2022 року №314 та «Деякі питання реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб» від 28 лютого 2022 року №165. Всі обмеження, які встановлені щодо діяльності господарювання у сфері обслуговування споживачів, керуються Законом України «Про правовий режим воєнного стану».</p>
<p>Можливість обслуговування споживачів в цілодобовому режимі.</p>	<p>В кожній області України встановлена комендантська година, яка в середньому триває з 23:00 до 5:00. В цей період українцям заборонено виходити на вулицю без спеціальних документів. Відповідно, обслуговування споживачів у більшості підприємств здійснюється до 22:00.</p>
<p>Обслуговування споживачів як українською, так і російською мовами. Велика кількість офіційних сайтів підприємств та каталоги їх продукції, представлені російською мовою.</p>	<p>Від 07.05.2022 діє Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної». Згідно з даним законом, суб'єкти господарювання, що обслуговують споживачів, повинні проводити обслуговування і представляти інформацію щодо товарів та послуг, також за допомогою Інтернет-магазинів та каталогів, виключно державною мовою.</p>
<p>Відсутність обмежень на купівлю різних товарів та незначний контроль цінової політики підприємств.</p>	<p>Здійснюється суворий ціновий контроль щодо цін на товари першої необхідності (круп, м'ясо, лікарські засоби, паливо). Контролюється кількість товарів першої необхідності, надана в одні руки. З 18 березня 2022 року функціонує Бюро економічної безпеки України, яке здійснює заходи по обмеженню необґрунтованого підняття цін на товари першої необхідності.</p>

Продовження таблиці 1.1.

Обслуговування споживачів виконується безперервно згідно графіку роботи, встановленому на підприємстві.	Заборонено обслуговувати споживачів під час повітряної тривоги, навіть якщо вона припадає на робочий час. Співробітники підприємства разом з клієнтами повинні пройти до найближчого укриття або дотриматися правила «двох стін».
---	---

Джерело: складено автором

Отже, під час війни, ситуація з обслуговуванням споживачів значно ускладнилася, підприємства вимушені шукати нових постачальників товарів або комплектуючих, а велика кількість професіоналів із різних сфер, вирушили на фронт або за кордон. Крім того, майже всім підприємствам прийшлося корегувати свої графіки роботи з орієнтацією на комендантську годину та можливі повітряні тривоги. Саме часті повітряні тривоги не дають можливості обслуговувати споживачів по аналогії з довоєнним періодом, адже згідно 19 статті Кодексу цивільного захисту України, на керівників підприємств покладається обов'язок по захисту своїх співробітників та клієнтів під час повітряної тривоги [10].

Керівник підприємства не має права змушувати своїх робітників обслуговувати клієнтів під час повітряної тривоги, або виганяти клієнтів з приміщення. Проте, в перші місяці воєнного стану, новини України представляли інформацію про деякі організації, які виганяли клієнтів, в їх число увійшла навіть популярна торгова мережа «Варус».

Варто відмітити, що на 10 місяць війни ситуація кардинально змінилася. Наразі, лише кілька десятків підприємств перериває обслуговування споживачів під час повітряної тривоги, інші, нехтуючи правилами безпеки продовжують обслуговування. При цьому, надаючи клієнтам можливість перейти до найближчого укриття.

Незважаючи на такі складнощі, в обслуговуванні споживачів відбулися і позитивні зміни. Вони полягають в тому, що тепер споживачі мають можливість отримувати обслуговування українською мовою не лише наочно, але і у онлайн режимі. Якщо до початку війни більшість підприємств і

перейшла на обслуговування споживачів українською, то свої сайти та Інтернет-магазини вони залишили у незмінному вигляді, а саме на російській мові. Проте, через оновлення Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної», всі підприємства в терміновому порядку приступили до модернізації своїх офіційних сайтів та Інтернет-каталогів. Тепер українські споживачі мають можливість отримувати ще більше українського контенту.

Ознайомившись з основними змінами, які відбулися в процесі організації обслуговування українських споживачів через війну, слід констатувати, що на відміну від початку весни (коли частина українських підприємств повністю перестала функціонувати та забезпечувати споживачів товарами та послугами), в грудні 2022 року українське населення вже не відчувало значного дефіциту продуктів та послуг. Проте, наразі про 100% введення підприємств у довоєнні графіки не може йти і мови, адже спостерігається активний наступ російського війська на енергетичну інфраструктуру України. Пошкодження енергетичної інфраструктури, змушує комунальні служби вводити планові та аварійні відключення світла, води та газу, а це, в свою чергу, значно обмежує можливість роботи сфери послуг.

Ще одним фактором, що змушує підприємства змінювати напрямки організації процесу обслуговування споживачів, є те, що на грудень 2022 року вже втрачено десятки тисяч кілометрів українських автомобільних та залізничних шляхів, було зруйновано та пошкоджено близько 500 мостів та мостових переходів, що робить неможливим користування налагодженими шляхами постачання. А в деяких областях навіть присутня загроза знищення вантажів в результаті ракетних атак. Дану проблему неможливо вирішити навіть за рахунок формування нових схем перевезень, адже немає жодних гарантій, що вони не будуть атаковані агресором.

В такій ситуації спостерігаються постійні затримки у постачанні товарів та продукції і порушення строків виконання контрактних

зобов'язань. Єдиний вихід, який бачать українські підприємства, полягає у пошуку найбільш стійких контрагентів та переукладанні договорів з врахуванням військового стану, ймовірності затримання та зіпсування вантажу у дорозі, а також форс-мажорних обставин через війну [7, с. 144].

Таким чином, українські підприємства, по мірі своїх можливостей, намагаються надавати споживачам необхідні їм товари та послуги. В цій справі, їх максимально підтримує українська влада. Так, президент України В. Зеленський, зазначив: «щоб компенсувати втрати в економіці, спричинені повномасштабним вторгненням Росії, необхідно, щоб країна працювала і жила, незважаючи на те, що війна. Треба звикнутися з думкою, що не варто чекати моменту, коли жодного пострілу не буде. Може бути по-різному. Тому треба працювати. Необхідно відновлення бізнесу, оскільки лише за перший місяць війни дефіцит державного бюджету склав 7 млрд. євро» [8].

На підтвердження слів про необхідність роботи українського бізнесу, Уряд країни ще в березні 2022 року запустив Програму релокації бізнесу, сутність якої полягає у перенесенні виробничих потужностей деяких українських підприємств (тих, діяльність яких не прив'язана до місця розташування) на безпечні території. Ще одним кроком українського Уряду, направленим на допомогу бізнесу, стало розширення кредитування, згідно з програмою «5-7-9», яка була введена в дію, у 2020 році. За цією програмою, будь-яке підприємство під час воєнного стану, може отримати кредит з відсотковою ставкою у 0%, дана ставка буде актуальною ще впродовж 30 днів, після закінчення війни. У подальший період, відсоткова ставка зростатиме до 5% [9, с. 42].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К» У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІД ЧАС ВІЙНИ

2.1. Порівняльна характеристика організації обслуговування споживачів в довоєнний період та під час війни

24 лютого 2022 року Україна зіткнулась з безпрецедентною загрозою в історії сьогодення – повномасштабним вторгненням з боку РФ. Вже більше року Збройні сили України дають відсіч ворогу, відстоюючи свободу, незалежність та загальнолюдські цінності. Тисячі українців втратили або залишили свої домівки, ставши внутрішніми переселенцями або біженцями, а постійні атаки росіян сильно пошкодили як критичну інфраструктуру, так і приватні будинки та підприємства соціальної сфери в багатьох регіонах країни.

В умовах, що склались, дедалі більш важливим стає питання адаптації до викликів, яке є неодмінною характеристикою ефективного управління. Значні зміни відбулися не лише в підходах до власне загального управління підприємствами, а й у методах та підходах до організації обслуговування споживачів. Розглянемо конкретні зміни, що відбулися в роботі одного з лідерів українського ринку — ТОВ «Епіцентр К».

На ринку України підприємство функціонує з 2003 року, засновниками підприємства є Герега О. В., Герега Г. Ф. та Суржик Т. Ф. [11].

Основним видом економічної діяльності за КВЕД є роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах (47.78) [12].

П. Й. Михайлишин є Генеральним директором Товариства і має право брати участь у його управлінні відповідно до Закону України та Статуту підприємства. Він також має право на інформацію про діяльність Товариства, доступ до його бухгалтерських книг та інших документів, участь у розподілі прибутку, продаж або передачу своєї частки у статутному капіталі товариства третім особам відповідно до законодавства та Статуту.

Директор самостійно визначає структуру управління підприємства та формує штат співробітників. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К» є лінійно-функціональною, де персонал підприємства поділений на відділи, дирекції та функціональні підрозділи. Управління компанією здійснюється через безпосереднє підпорядкування президенту компанії. Для більш наочного зображення структури підприємства, див. схему на рисунку 2.1. Загалом наприкінці 2021 року чисельність персоналу ТОВ «Епіцентр К» становила 46 125 осіб.

Вищим керівником є генеральний директор, який делегує завдання та повноваження кожному підрозділу чи ланці підприємства. Підрозділи та ланки організації ж беруть на себе обов'язок виконання делегованих завдань і відповідають за виконання перед генеральним директором в межах своєї посади.

Середовище, в якому функціонує підприємство, є висококонкурентним. Основними конкурентами аналізованої організації є такі організації, як Leroy Merlin, Building Mall тощо.

У ролі споживачів даної організації можуть виступати юридичні чи фізичні суб'єкти України, іноземні юридичні особи, державні органи, органи місцевого самоврядування, міжнародні організації та об'єднання.

Для визначення впливу війни на діяльність підприємства дослідимо зміни в його діяльності за 2021 та 2022 роки, що дозволить визначити абсолютні та відносні зміни за різними індикаторами.

Для нашого дослідження найбільш показовими є дані щодо середньооблікової чисельності працівників, яка за рік знизилась на 8 тисяч осіб, або на 17,6%. Першим пріоритетом на початку повномасштабного вторгнення стала безпека персоналу та завчасна виплата заробітної плати й авансу. Саме тому відбулося скорочення кадрів на 30%, але вже на початку квітня було повернуто 600 осіб, а в травні було повернуто вже 2100 людей. Підприємство після лютого 2022 року втратило 7 магазинів на окупованих та неокупованих територіях України [14].



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Епіцентр К»

Джерело:

розроблено

автором.

На рис. 2.2 зображено основні проблеми, з якими зіштовхнулось підприємство у період війни.



Рис. 2.2. Головні проблеми ТОВ «Епіцентр К» під час введення воєнного стану

Джерело: побудовано автором на основі [15]

Обслуговування споживачів у гіпермаркетах «Епіцентр» починається з доброзичливого ставлення персоналу, великого асортименту товарної групи, чистоти та естетичного оформлення торговельної зали. Покупцеві дуже важливо, коли для нього створені всі необхідні умови, організований гарний та зручний інтер'єр торговельної зали, включаючи додаткові послуги.

У магазинах мережі використовується метод самообслуговування. Самообслуговування є одним із найзручніших для покупців методів продажу товарів. Цей метод дозволяє збільшити пропускну спроможність торговельного підприємства, прискорити операції з продажу товарів та розширити обсяг реалізації товарів. Метод самообслуговування дозволяє покупцям вільно вибирати та порівнювати товар, їм відкритий вільний доступ до товарів у торговельній залі, що дозволяє підприємству раціонально розподілити функції між персоналом магазину.

Водночас якість обслуговування в гіпермаркетах «Епіцентр» знаходиться на середньому рівні. Розміщення обладнання та стелажів організовано не зовсім належним чином, те саме відноситься і до викладення товарів у торговельній залі. Не завжди можна швидко знайти товар, що цікавить споживача, особливо це стосується покупців, які вперше зайшли в магазин мережі, що створює плутанину і витрачає більше часу на здійснення

покупки. Також часто відбуваються прості кас, що збільшує час очікування покупців перед касою. Іноді трапляються такі випадки, коли акційна ціна товару на ціннику не відповідає ціні після пробиття цього товару на касі. Все це пов'язано з невисокою компетентністю та професіоналізмом деяких співробітників, що відбивається на якості обслуговування покупців. Ці проблеми суттєво масштабувались після початку повномасштабного вторгнення та є пов'язаними з браком кваліфікованих працівників, а також зі зростанням плинності кадрів.

Культура обслуговування в мережі гіпермаркетів так само перебуває на середньому рівні. Продавці привітні та доброзичливі з покупцями, але часом це межує з байдужістю, складається відчуття, що співробітники просто сліпо дотримуються посадових інструкцій. Професіоналізм не всіх співробітників перебуває на належному рівні. Часто не вистачає обслуговуючого персоналу, що уповільнює процес купівлі у покупців. Всі ці фактори негативно позначаються на якості обслуговування.

Торгово-технологічний процес в магазинах мережі завжди знаходився на високому рівні, а з початком війни підприємство приділило особливо велику увагу його оптимізації. Торгово-технологічний процес – це комплекс взаємопов'язаних торгових і технологічних операцій, який є кінцевим етапом всього процесу товароруку. Торгово-технологічний процес у мережі гіпермаркетів «Епіцентр» можна розділити на три основні етапи:

- Операції з товарами до того, як вони запропоновані до покупки;
- Операції, пов'язані з безпосереднім обслуговуванням клієнтів;
- Додаткові операції з обслуговування клієнтів.

З метою оптимізації цих процесів з початком війни підприємство виділило значні кошти на модернізацію всіх лінійок прийому та зберігання товарів.

Однією з перших операцій є розвантаження товару із транспортних засобів. Розвантажувальні роботи здійснюються бригадою вантажників з

використанням автоматизованого обладнання та автомобільної техніки (електрокари та підйомники). Товари, що надійшли, відправляються в зону приймання. Після приймання товар надходить зберігання у складські приміщення. Процес зберігання товарів передбачає їх розміщення, правильне укладання товару за категоріями, створення необхідних умов зберігання товару та періодичну перевірку. При зберіганні товару дотримуються всі вимоги, встановлені законодавством, товари розміщують відповідно до їх фізико-хімічних властивостей, дотримуються правил сусідства товарів, санітарно-гігієнічних вимог та ін. Також витримуються оптимальних режими зберігання товарів.

Перед тим як подати товар у торговельну залу, його повністю готують до продажу, підготовка полягає у розпаковуванні, сортуванні, фасуванні, маркуванні та ін. Перед відправкою товарів до торговельної зали їх маркують і укладають у візки, кошики. Товари повинні вирушати в торговельну залу, коли в ньому знаходиться найменше людей, але найчастіше це не робиться, це і призводить до того, що протягом дня ці візки заважають покупцям вільно переміщатися торговельною залою, і забирає їх час.

Розміщення товару в мережі гіпермаркетів «Епіцентр» відбувається з виконанням усіх необхідних вимог. Дотримується правило товарного сусідства, за кожною групою товарів закріплене його постійне місце, де його розміщують. Прості товари розміщують ближче до виходу, а складніші, які вимагають прочитання інструкції, ознайомлення з товаром, розміщують у глибині торгового залу, щоб цим не створювати перешкод для споживчого потоку. У магазині товар намагаються розміщувати комплексно, щоб до кожного товару поруч йшов супутній товар, це допомагає покупцям зробити комплексну купівлю, і цим принести більше прибутку організації.

З початком повномасштабного вторгнення магазини мережі зіткнулися з дефіцитом кадрів, що призвело до суттєвого падіння якості надаваних послуг. Так, середній час обробки замовлення покупця виріс майже вдвічі, що викликано нестачею кваліфікованих касирів. Також суттєвою проблемою

стали порушені логістичні ланцюги, що викликало збої в звичних моделях постачання, коли прийом та розміщення товару на полицях відбувався в нічні зміни. «Епіцентр» намагається мінімізувати вплив людського фактору на діяльність підприємства, автоматизуючи якомога більшу кількість процесів, однак обійтися від чималого штату консультантів та продавців все ще складно. Тим не менш, каси самообслуговування та автоматизована система пошуку продукції суттєво знижує потреби підприємства в людських ресурсах, які в сучасних умовах війни замінити найтяжче.

Для більш чіткого проведення розмежування змін візуалізуємо отримані результати (рис. 2.3).

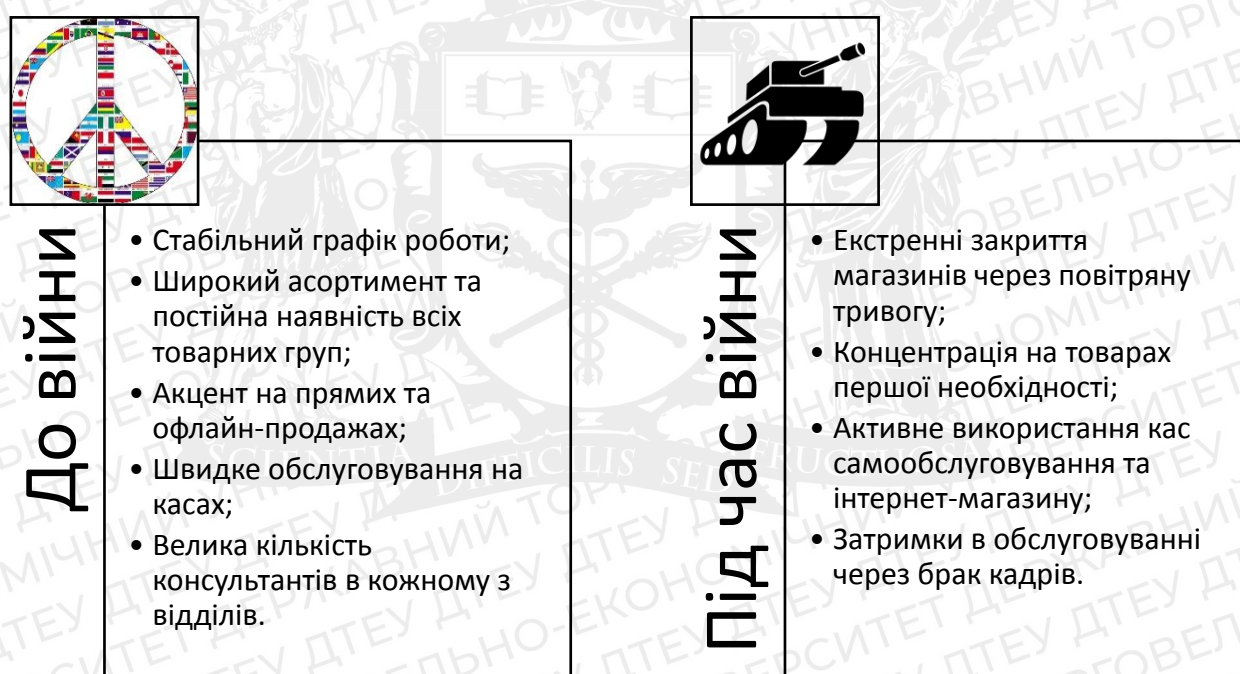


Рис. 2.3. Зміни в обслуговуванні споживачів

Джерело: розроблено автором

Таким чином, можна зробити висновок, що обслуговування споживачів в мережі гіпермаркетів «Епіцентр» в період війни та довоєнного періоду суттєво відрізняється. У період війни «Епіцентр» приділяє все більше уваги проблемам цифровізації та заміні людських ресурсів, уважно ставиться до повітряних тривог, на час яких магазини закриваються, а також намагається в першу чергу забезпечити споживачів товарами першої необхідності.

Основною проблемою на даний час є затримки в обслуговуванні, які викликані високою плінністю кадрів та нестачею персоналу.

Для оцінки особливостей змін нами було проведено опитування споживачів ТОВ «Епіцентр К», яке спрямоване на визначення ставлення споживачів до підприємства та змін, які відбулись в його діяльності.

Всього опитування пройшли 60 осіб, з них 40 опитаних – жінки та 20 опитаних – чоловіки. Статеві-вікова структура опитаних наведена на рисунку 2.4 (див. додаток Г).

Як бачимо, до основних зацікавлених груп покупців гіпермаркету "Епіцентр" є люди віком до 35 років, як чоловіки, так і жінки. В молодшій віковій категорії жінки домінують над чоловіками, а у групі віком 36 років та старше ситуація змінюється, і перевага належить вже чоловікам.

Більшість (66%) опитаних відвідують «Епіцентр» рідше, ніж раз на місяць, 26 % купують товари в гіпермаркеті декілька разів на місяць і 8% відвідують декілька разів на тиждень (рис. 2.5 у дод. Д).

Цікавими є результати опитування щодо показників, які характеризують якість обслуговування (рис. 2.6).

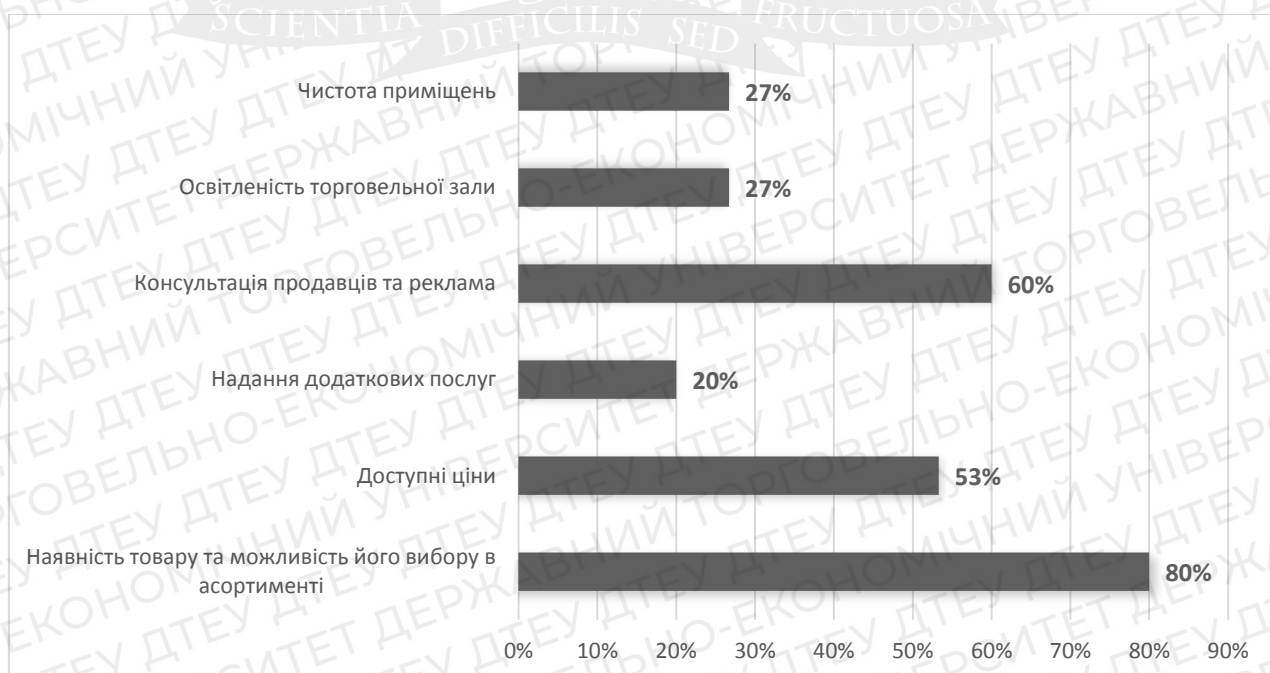


Рис. 2.6. Показники, що впливають на якість обслуговування

Джерело: розроблено автором

Як бачимо, більшість опитаних вважають наявність товару та можливість його вибору в асортименті, консультації продавців та рекламу, а також доступні ціни основними показниками, що свідчать про високу або низьку якість обслуговування.

Загалом ключовими питаннями в даній анкеті є:

- питання про зміну асортименту магазину після початку війни, на яке 47% опитаних дали відповідь, що вони відчували скорочення асортименту;
- питання про дії персоналу під час оголошення повітряної тривоги, на яке 50% опитаних дали відповідь про високий рівень професіоналізму працівників «Епіцентру»;
- питання щодо оцінки онлайн-магазину, на яке 73% дали відповідь, що його робота їх повністю влаштовує.

Також було проведено схоже опитування щодо бачення самих працівників персоналу тих змін, що відбулись в діяльності підприємства з початком війни. В опитуванні взяли участь 18 працівників одного з київських гіпермаркетів «Епіцентр».

Більшість працівників відзначили більшу об'єднаність персоналу з початком війни (82%), зазначили, що значно зросла кількість онлайн-замовлень (72%), змінився товарний асортимент та споживчий попит (63%), збільшився обсяг роботи (81%).

З усього вищесказаного можна зробити висновок, що мережа гіпермаркетів «Епіцентр» здійснює досить ефективну діяльність, про що свідчать фінансові показники організації, які навіть в умовах війни та втрат чималої кількості підприємств і продукції, залишаються на доволі високому рівні, хоч і нижчому за довоєнні показники. Водночас організація обслуговування покупців з початком повномасштабної війни знаходиться на середньому рівні, не завжди на підприємстві дотримуються всіх необхідних вимог до якості обслуговування, зросли простоя на касах і тривалість очікування в чергах, що говорить про невисоку компетентність

співробітників, зокрема, зараз це зустрічається, адже на касове обслуговування часто беруть новачків.

2.2. Оцінка соціально-економічного впливу війни на ефективність обслуговування споживачів в умовах війни

Як було визначено в попередньому параграфі, з початком повномасштабного вторгнення в організації обслуговування споживачів ТОВ «Епіцентр К» відбулись суттєві зміни. Оцінимо соціально-економічний ефект війни на ефективність обслуговування споживачів магазинами мережі.

Передусім проведемо аналіз динаміки змін економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.1) за 2019-2021 роки. Даних за 2022 рік на станом на березень 2023 року у відкритому доступі немає, тому в подальшому розглянемо відносні показники, що допоможуть охарактеризувати економічні зміни на підприємстві.

Таблиця 2.1

Економічні показники діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Показник	Рік			Відхилення, 2021-2019	
	2019	2020	2021	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Необоротні активи	16 010 547	22 109 337	30 531 298	14 520 751	90,70
Оборотні активи	20 881 053	22 416 054	24 063 896	3 182 843	15,24
Власний капітал	14 700 877	17 846 696	21 665 684	6 964 807	47,38
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2 265 426	4 455 080	2 665 814	400 388	17,67
Поточні зобов'язання і забезпечення	3 667 811	4 144 753	4 683 714	1 015 903	27,70

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	43 979 194	50 382 425	57 717 946	13 738 752	31,24
Валовий прибуток	13 164 443	14 788 755	16 604 216	3 439 773	26,13
Операційні витрати	8 992 030	10 441 214	12 123 953	3 131 923	34,83
Фінансовий результат від операційної діяльності	4 703 248	5 084 784	5 504 173	800 925	17,03
Чистий фінансовий результат	3 602 109	3 171 204	3 800 257	198 148	5,50

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності підприємства [13]

Як бачимо, переважна більшість показників ТОВ «Епіцентр К» демонструють стійке зростання. Відзначається зростання господарського потенціалу, що відображається у збільшенні суми активів на 90,7%. Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна. При цьому дохід від реалізації продукції зріс лише на 31,2%. Це свідчить про те, що зростання активів відбувається швидше, ніж збільшення доходу від продажу товарів та послуг, що може означати необхідність провести аналіз структури активів та знайти шляхи для їх оптимізації.

Незважаючи на зростання в 2020 році суми довгострокових зобов'язань, в 2021 році їй вдалося зменшити, що свідчить про зниження рівня залежності від кредиторів, однак натомість зросла сума короткострокових зобов'язань. Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників. Зростання рівня витрат (на 34,8 %) дещо нівелювало значне зростання доходу від реалізації (31,2 %),

однак чистий фінансовий результат за досліджуваний період зріс на понад 5%.

Як бачимо, в 2019-2021 роках підприємство демонструвало стійке зростання, на яке не вплинула навіть пандемія коронавірусу.

З початком повномасштабного російського вторгнення ТОВ «Епіцентр К», як і більшість українських підприємств, що мали активи на територіях, які зазнали тимчасової окупації, стикнулись з руйнуваннями магазинів та складів, знищенням логістичних ланцюжків та продукції, втратами серед персоналу тощо. Так, унаслідок бойових дій три ТЦ "Епіцентр" у Чернігові, Маріуполі та Бучі були зруйновані вщент, а на початку лютого 2023 року внаслідок пожежі, викликаной обстрілом, згорів магазин і в Херсоні [16].

На даний момент з 75 магазинів мережі працює 66, 4 з яких знищені, а 5 знаходяться на тимчасово окупованих територіях. Точну суму збитків компанія не розкриває, але, за даними Forbes, станом на травень минулого року збитки власників компанії Олександра та Галини Герег становили понад 60 мільйонів доларів [17]. Наскільки зросла ця сума за даний час – невідомо, але, за даними видання Liga.net, станом на січень 2023 року власники втратили з початку війни понад 400 мільйонів доларів [18].

Можна зробити висновок, що внаслідок військових дій фінансовий стан підприємства суттєво погіршився, однак точно оцінити економічний ефект неможливо.

Далі проведемо PEST-аналіз для визначення впливу середовища на діяльність підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

PEST-аналіз діяльності ТОВ «Епіцентр К»

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
Російсько-українська війна;	Девальвація валюти;
Нестійкість політичної влади;	Падіння темпів зростання економіки;
Високий рівень бюрократизації та корупції в країні;	Значний рівень безробіття;
Антимонопольне і трудове законодавство;	Низький рівень доходів населення;
Високий рівень податкового навантаження.	Ступінь глобалізації та відкритості економіки

Соціальні фактори (S)	Технологічні (T)
Відповідальне ставлення працівників до роботи; Помірно високі вимоги до якості продукції; Від'ємні темпи росту населення; Міграційна криза.	Високий рівень технологічного розвитку галузі, використання передових технологій у галузі; Низькі витрати на дослідження та розробку; Зростання темпів використання, впровадження та передачі новітніх технологій.

Джерело: розроблено автором

Проведений PEST-аналіз свідчить про те, що на підприємство діє ряд різноманітних факторів, які стимулюють галузь до постійного розвитку. Можна зробити висновок, що, хоча ТОВ «Епіцентр К» є одним з лідерів свого сегменту, воно має щодня підтверджувати цей статус за рахунок впровадження новітніх технологій та надавати якісний та повного переліку послуг. Варто відзначити, що конкуренти також посилили свої позиції в останній час, що ставить перед підприємством завдання безперервно розвиватися далі, щоб втримати зайняті позиції.

SWOT-аналіз дає можливість вивчити наявні на ринку можливості та оцінити власний потенціал для їх реалізації. SWOT-аналіз підприємства "Епіцентр К" не лише визначає потенційні загрози, можливості, слабкі та сильні сторони, але й розробити стратегії для усунення недоліків та максимізації переваг.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ТОВ «Епіцентр К»

	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення прибутку. 2. Покращення позицій на вітчизняному ринку. 3. Розширення мережі гіпермаркетів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високі податки в процесі функціонування. 2. Нестабільний курс валюти. 3. Зростання темпів інфляції.

<p>Сильні сторони (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Розширена система збуту. 2.Широка мережа постачальників. 3.Високоякісна продукція. 4.Широкий асортимент продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модернізація постачання. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук нових постачальників для скорочення витрат.
<p>Слабкі сторони (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Економічна нестабільність в країні. 2.Високий рівень конкуренції на ринку. 3. Недостатньо розвинена система інтернет-реалізації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вдосконалення інтернет-продажів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук нових каналів збуту на зарубіжних ринках для збільшення обсягів реалізації.

Джерело: розроблено автором

З отриманої матриці видно, що оптимальним варіантом розвитку підприємства є зосередження на перетворенні його слабких сторін на можливості.

Не лише підходи до загального управління підприємствами зазнали ґрунтових змін, але й методи та підходи до безпосереднього обслуговування споживачів. На це вплинули численні фактори, як уже згадані руйнування інфраструктури, так і менш очевидні, головним з яких є суттєвий відтік людського капіталу. Основною негативною тенденцією у організації обслуговування споживачів продукції та послуг підприємств вітчизняної економіки в умовах війни є на даний момент саме зміни на ринку праці в регіонах України.

Так, чисельність робочої сили знизилася з 17,1 млн. осіб в четвертому кварталі 2021 року до 13,9 млн. осіб. Це пояснюється різними факторами, такими як міграційні процеси та руйнуваннями інфраструктури в деяких регіонах країни, особливо в тих, де відбуваються військові дії. В таблиці 2.4 представлено кількість офіційно зайнятих в Україні працівників.

Таблиця 2.4

Кількість зайнятих працівників в Україні

Роки	Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання						Темп зміни до попереднього року, %
	суб'єкти великого підприємництва		суб'єкти середнього підприємництва		суб'єкти малого підприємництва		
	тис. осіб	%	тис. осіб	%	тис. осіб	%	
2015	2383,8	24,5	3054,2	31,4	4291,2	44,1	-
2016	1915,1	21,8	2766,4	31,4	4115,1	46,8	1,0
2017	1708,6	20,9	2632,7	32,2	3838,7	46,9	0,9
2018	1586,6	19,6	2650,0	32,7	3871,8	47,7	1,0
2019	1560,9	19,2	2623,8	32,2	3956,3	48,6	1,0
2020	1574,3	18,5	2784,5	32,6	4173,7	48,9	1,1
2021	1608,3	17,8	3089,7	34,3	4319,8	47,9	1,0
2022	1104,5	20,8	1513,2	28,5	2684,2	50,6	0,58

Джерело: побудовано автором на основі [19]

У Херсонській та Запорізькій областях спостерігається найбільше зниження чисельності робочої сили з початку війни (з 3,1 млн. чоловік до 1,1 млн. чоловік відповідно), також велика кількість працездатного населення покинула північні регіони, хоча після їх деокупації значна кількість людей повернулася [20]. Як бачимо, на ринку праці відбулись значні зміни, що зумовило відповідні зміни в обслуговуванні споживачів підприємств. Для оцінки його ефективності традиційно застосовують комплекс показників (прямих та опосередкованих), які з урахуванням різних видів отриманого ефекту заведено об'єднувати у 3 групи (рис. 2.7).



Рис. 2.7 Основні показники, які застосовуються для аналізу ефективності організації обслуговування ТОВ «Епіцентр К»

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Перш за все, слід згадати про зниження швидкості обслуговування споживачів на касі, адже кількість кваліфікованих касирів зменшилась, а новачки працюють повільніше, внаслідок чого кожен клієнт обслуговується на кілька десятків секунд довше, що в масштабах зміни займає вже кілька десятків хвилин. Саме тому торговельна мережа «Епіцентр» розвиває бачення самообслуговування споживачів та збільшує їх кількість. Цей тренд розпочався ще в часи пандемії і зараз, коли кількість кваліфікованих касирів зменшилася, його актуальність значно виросла. Водночас це і економія коштів, адже термінал самообслуговування, хоча і потребує коштів на його закупівлю та обслуговування (вартість моделей, які використовуються в «Епіцентрі» близько 100-120 тисяч гривень), коштує як річна зарплата касира, а слугує не менше 5 років, що в перспективі економить підприємству кілька сотень тисяч гривень.

Проте кваліфікованих касирів на ринку значно більше, ніж кваліфікованих продавців-консультантів. Проблема полягає в тому, що

гіпермаркети «Епіцентр» є надзвичайно масштабними і реалізують десятки тисяч товарів, і щоб отримати можливість консультувати споживачів, консультант має, по перше, чудово орієнтуватись в асортименті, а, по-друге, орієнтуватись в самому магазині. Саме тому останній рік витрати часу споживачів на пошук товарів значно зросли, як і зросли витрати часу консультантів на допомогу одному споживачеві.

Одну з найважливіших ролей у організації обслуговування споживачів відіграє вибір послідовного розміщення товару. Кожній товарній групі виділяється певне товарне місце, яке закріплюється за ним, що дає постійним можливість клієнтам спокійно орієнтуватися в магазині. Для мережі гіпермаркетів «Епіцентр» це є плюсом і мінусом, оскільки розташування товарних груп організовано трохи не раціонально, що викликає у нових клієнтів плутанину, і їм складно орієнтуватися в торговельній залі.

Іншою проблемою є вже згадуване порушення логістичних ланцюгів, що призводить до нерегулярних поставок. Як результат – досить часто викладку товару здійснюють протягом дня, коли в магазині багато людей, а не рано вранці або в кінці робочого дня, як це має бути. Такі дії приносять безліч незручностей покупцям, тару з продукцією ставлять серед проходів, що заважає пройти або вибрати товар, який знаходиться в тій стороні. Це порушує головні принципи торговельного обслуговування: мінімальний час, що витрачається на купівлю і зручність її здійснення.

Великою проблемою є також часті повітряні тривоги та викликані російськими ударами по енергетичній інфраструктурі відключення електроживлення. Якщо другу проблему «Епіцентр» подолав за допомогою встановлення потужних генераторів, що забезпечують світлом магазини мережі, то повітряні тривоги, які не можна ігнорувати і на час дії яких адміністрація магазину зобов'язана припинити торговельну діяльність, є надзвичайно болючим питанням. По-перше, це перериває робочий процес та призводить до втрат часу, а по-друге, не біля кожного з «Епіцентрів» є бомбосховище, що призводить до того, що клієнти, чий візит до магазину

порушила тривога, пізніше не повертаються або роблять інтернет-замовлення в іншому місці. Відповідно, знижується коефіцієнт завершеності покупок, що несе важливий соціальний ефект.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що на сьогодні рівень організації обслуговування у досліджуваного підприємства знаходиться на середньому рівні. Магазин оснащений сучасним обладнанням, автоматизація процесів впроваджується в усі сфери роботи підприємства, в торговому залі з'являється допоміжне обладнання для покупців. Водночас висока плинність персоналу, його низький рівень кваліфікації, проблеми логістичного характеру, відключення електроенергії та повітряні тривоги призводять до складнощів в роботі підприємства та закономірного зниження ефективності обслуговування споживачів.



РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РОБОТИ ТОВ «ЕПЦЕНТР К» У СФЕРІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Обґрунтування системи заходів щодо впровадження актуальних технологічних інновацій в умовах війни

Військова агресія РФ проти України з початку 2022 року призвела до ґрунтових змін товарних потоків в усьому світі та повного перерозподілення шляхів постачання товарів і послуг на наступні десятиріччя. Вітчизняні підприємства нині зіштовхуються з новими загрозами, які головним чином стосуються питань безпеки, підтримки, збереження та відновлення діяльності, враховуючи різні обставини, особливості та галузі функціонування. Проводжуючи свою діяльність в умовах війни, вітчизняні підприємства зосереджуються на забезпеченні основних функцій менеджменту: плануванні, організації, мотивації та контролю [22].

У нинішньому глобальному мінливому середовищі для ефективного функціонування та забезпеченні конкурентоздатності жодне підприємство не зможе обійтись без дієвої маркетингової стратегії. Війна обмежує можливості комунікації та пересування, що змушує підприємства шукати нові способи застосування маркетингу. З грудня 2022, коли більшість українських підприємств змушені працювати з обмеженнями у зв'язку з війною, цифровізація стає ключовим фактором успіху. Цифрові технології дозволяють підприємствам ефективно спілкуватися з клієнтами, зменшувати витрати та раціоналізувати бізнес-процеси. Однак, у зв'язку з обмеженими ресурсами, перед підприємствами постає питання необхідності їх ефективного використання. Тому, стає нагальним вивчення різних аспектів цифровізації, впровадження принципів цифрової трансформації та дослідження її наслідків для економіки України [23].

В цілому цифрова трансформація може принести користь в трьох глобальних напрямках: управління документацією, аналіз інформації та

організаційна діяльність. Цього можна досягти шляхом використання соціальних мереж, просування SMM, лаунчингу та оптимізації рекламних кампаній на різних майданчиках, що дозволить розширити присутність бізнесу на ринку.

Крім того, цифровізація може допомогти ефективніше планувати та управляти ресурсами підприємства. Автоматизація більшості процесів дозволяє зменшити кількість бізнес-процесів, працівників та затрат.

Цифрова трансформація також може поліпшити комунікацію зі споживачами, дозволяючи детальніше визначити цільову аудиторію, відкрити нові способи роботи з нею, накопичувати та оброблювати статистичну інформацію цифровими інструментами та отримувати конкретні вимоги та переваги покупців. Більше того, застосування цифрового обліку дозволяє дієво організувати вхідну та вихідну логістику та приймати управлінські рішення в режимі реального часу.

Однак, як і будь-який інший процес, цифровізація також має свої недоліки, зокрема високі вимоги до рівню кваліфікації персоналу, потреба у підвищенні рівню безпеки в цифровому середовищі, нестабільність переваг через новизну інструментів та значні витрати на впровадження. Тому перед початком цифрової трансформації необхідно здійснити докладний збір та аналіз даних, а також подальше оцінювання ризиків та перспектив [24, с. 91].

У підприємств роздрібної торгівлі є характерна особливість, що заключається у прямому контакті торговельно-оперативного персоналу з клієнтами. Тому вимоги до якості обслуговування та кваліфікації працівників у таких підприємств є особливо високими.

Весь процес підвищення якості обслуговування покупців включає наступні основні етапи:

- виявлення проблем і недоліків в роботі, застосовуючи метод «Таємного покупця»;
- розробка способів оптимізації роботи;
- вирішення виявлених проблем і недоліків;

- оцінка результатів вжитих заходів з покращення якості обслуговування;
- створення системи заходів постійного оцінювання якості обслуговування [28].

Вибір ефективних стратегій є ключовим фактором для досягнення успіху в бізнесі, що дозволяє забезпечувати відповідний рівень продажів, доходу, зберігати та збільшувати частку ринку тощо. Використання інноваційних підходів, які є потужним механізмом економічного зростання, поліпшення якості товарів і посилення конкурентоспроможності усіх сфер економіки, включаючи галузь торгівлі, дозволяє підприємствам збільшувати рівень конкурентоздатності шляхом більш високоякісного задоволення потреб споживачів. Розвиток технологій у всьому світі сприяє розвитку торговельно-технологічних інновацій у цій сфері.

В галузь торгівлі активно входять передові торгово-маркетингові технології, різноманітні інформаційні, технічні та технологічні інноваційні проєкти розвитку, які докорінно змінюють традиційне уявлення про торговий бізнес [25].

На наш погляд, ТОВ «Епіцентр К» може покращити обслуговування споживачів у сучасних умовах кількома шляхами (табл. 3.1). Втілення цієї системи не вимагає формування нових відділів чи підбору додаткового персоналу – досить буде лише підвищити зарплату робітників відповідних відділів та провести навчання чи тренінг з метою підвищення кваліфікації. Вказані відповідальні особи узгоджені зі штатним розписом ТОВ «Епіцентр К».

Таблиця 3.1

Запропоновані заходи щодо покращення обслуговування споживачів

Заходи	Цілі та характеристика заходів	Відповідальні особи	Термін впровадження
Зосередження на цифровому обслуговуван-	Оскільки покупці очікують цифрових рішень, ТОВ «Епіцентр К» має інвестувати в цифрові канали, аби покращити	Технологічний відділ та головний	Півроку

ні споживачів	обслуговування споживачів	програміст	
Навчання працівників обслуговування споживачів	Навчання працівників є ключовим компонентом покращення обслуговування клієнтів, тому ТОВ «Епіцентр К» має інвестувати кошти в навчання своїх співробітників, аби переконатися, що вони володіють навичками та знаннями для ефективної обробки запитів і скарг клієнтів.	Відділ персоналу	Декілька разів на рік
Відстеження відгуків покупців і реагування на них	ТОВ «Епіцентр К» має негайно реагувати на будь-які проблеми чи скарги з боку покупців. Це допоможе підприємству визначити сфери, які потрібно вдосконалити, і вжити заходів для вирішення будь-яких проблем.	Відділ інформації	2 місяці
Персоналізація взаємодії зі споживачами	ТОВ «Епіцентр К» має намагатися персоналізувати взаємодію з покупцями, використовуючи дані споживачів, щоб пропонувати персоналізовані продукти, послуги та досвід	Аналітичний відділ та відділ продажів	3 місяці
Покращення враження від перебування в магазині	Досвід обслуговування в магазині все ще важливий для багатьох покупців. ТОВ «Епіцентр К» має інвестувати кошти, забезпечуючи чистий та затишний торговельний простір, добре навчений персонал та ефективні процеси оплати.	Відділ інформації та відділ продажів	3 місяці
Впровадження системи управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM)	CRM-система зорієнтована на керування взаємодією зі споживачами та управління даними. Збираючи та аналізуючи дані про споживачів, ТОВ «Епіцентр К» отримує інформацію про тенденції, вподобання та потреби, які потім можна використовувати для покращення торговельного обслуговування.	Відділ інформації та технологічний відділ	3 місяці
Інвестиції в технології	В сучасну епоху цифрові технології відіграють вирішальну роль у обслуговуванні покупців. ТОВ «Епіцентр К» слід інвестувати в такі технології, як радіочастотна ідентифікація, електронні цінники, роботизований склад, магазин без кас та продавців, розумні візки, торговельні автомати, віртуальне відвідування магазину, щоб надавати споживачам швидке, ефективне та зручне обслуговування.	Технологічний відділ та головний програміст	1 рік

Джерело: сформовано автором.

Щодо інших технологічних нововведень для ТОВ «Епіцентр К» можна запропонувати наведені нижче:

1. Доповнена реальність. Можна навести приклад торгової марки ІКЕА, яка дозволяє клієнтам оцінити зовнішній вигляд меблів і розташувати їх у своєму будинку завдяки спеціальному застосунку. Ідея, яка врятувала багатьох від ефекту «очікування/реальність». Її також може взяти на озброєння мережа Епіцентр [26].

2. Smart Cart. Смарт-кошик надає споживачам можливість скористатися навігацією та отримати всю інформацію про товари. Крім, того, він здійснює сканування товарів та підраховує їх загальну вартість. Клієнти магазину також можуть встановити конкретний грошовий ліміт, а смарт-кошик сповістить їх, коли вартість їхньої покупки наблизиться до цієї межі [26].

3. Роботи. Вони допомагають з сортуванням товарів на складах, але їх функціонал також включає перевірку наявності товарів на полицях, доставку товарів споживачам та збір та аналіз інформації, яка в подальшому застосовується для оптимізації бізнес-процесів. Крім того, роботи можуть давати відповіді на питання клієнтів різними мовами та допомагати їм знайти шлях до необхідної полиці [26].

4. Електронні цінники. Системи електронних цінників є нововведенням у галузі роздрібної торгівлі. Електронні пристрої замінюють паперові цінники, які раніше змушували персонал магазину витратити багато часу на їх друк та переставлення, і забезпечують автоматизований процес зміни цін на товари. Електронні цінники підключаються до бездротових точок доступу і отримують звідти необхідну інформацію. При зміні ціни на товари, працівники магазину вносять зміни в базу даних, що відображає закупівельну ціну. Ціна продажу формується автоматично в програмному забезпеченні системи [27].

5. Позаприлавкові касові апарати. Кишенькові касові апарати є новим інструментом в конкурентній боротьбі за споживача між торговельними підприємствами. Вони є доповненням до касового апарату, і вимагають зв'язку з основним пристроєм для друку чека та прийому оплати за покупки. Головна перевага використання кишенькових касових апаратів - це

оптимізація часу, який клієнт проводить у торговому залі, і зменшення кількості черг. Схема роботи з надолонними касами полягає у тому, що продавці-консультанти приймають замовлення у клієнтів в торговому залі, інформують про наявність товару та уточнюють його точну вартість. Після того, як покупець підтвердив покупку, замовлення передається на касу за допомогою бездротового зв'язку. Поки продавець-консультант допомагає клієнту зібрати покупки, касир пробиває чек [27].

6. Концепція SoLoMo. Одна з найголовніших інновацій останніх років, концепція SoLoMo, пропонує використання мобільних і веб-технологій для просування торговельних точок. SoLoMo - це поєднання соціальних медіа, геолокації та мобільних платформ, а мобільні застосунки - головний приклад технологій у даному форматі. Завдяки смартфону такого роду програми завжди доступні. Соціальний аспект полягає в постійному зв'язку з друзями через твіти, фотографії в Instagram та інші соціальні медіа. Завдяки цьому користувач може миттєво поділитися зі своїми друзями цікавими новинами або подіями з магазину, повідомити про акції та знижки і розповісти про свої враження та думки. Сервіси геолокації дають можливість у режимі реального часу відстежувати торгові точки, що знаходяться поблизу, незалежно від місця перебування споживача [28].

У зв'язку з воєнним станом у більшості українських споживачів змінилися пріоритетні життєві установки та критерії, за якими вони обирають магазини і товари, відтак буде доцільно переглянути підходи щодо обслуговування споживачів.

Війна – це потрясіння, в якому важливо зберегти «точки стабільності», щоб поступово адаптуватися до нових умов. Ритейл, логістика, постачання ресурсів для забезпечення потреб людей у цьому сенсі є критично важливими і мають швидше за інших реагувати на зміни.

3.2. Розробка програми підвищення якості обслуговування споживачів підприємства

Для покращення якості обслуговування споживачів досліджуваного підприємства є необхідним:

- постійну наявність широкого і стійкого товарного асортименту в магазині з метою задоволення споживчого попиту;
- застосування передових методів продажу товарів, що знижують рівень витрат часу на покупки;
- широке застосування методів внутрішньої реклами;
- високий рівень кваліфікації працівників, які безпосередньо взаємодіють з покупцями;
- цілковите дотримання встановлених засад продажу товарів і обслуговування клієнтів.

До програми підвищення якості обслуговування споживачів ТОВ «Епіцентр К» нами рекомендується віднести такі напрями:

1. Зразкова поведінка керівництва. Керівництво визначає стиль роботи всієї команди, оскільки манера поведінки керівника в діловій атмосфері, з клієнтами та в неформальних ситуаціях з працівниками встановлює загальний тон дисципліни на підприємстві. Тому, якщо керівництво демонструє високий рівень старанності та стриманості, ділової манери, а також володіє ефективними навиками перемовин з покупцями, то це позитивно відобразиться на дисципліні та ефективності роботи всіх працівників.

2. Розробка стандартів обслуговування споживачів. Кожне підприємство повинно встановлювати стандарти обслуговування клієнтів, що формулюють порядок виконання робіт, терміни, гарантії та інше. Ці стандарти повинні бути детально продумані фахівцями та доведені до відома кожного співробітника. Крім того, необхідно регулярно перевіряти дотримання вимог стандартів під час та після виконання робіт. Наша

пропозиція полягає у встановленні стандарту, за яким кожен працівник, який взаємодіє з клієнтом, повинен проявляти персоналізований підхід. Це означає, що кожен клієнт повинен відчувати особливе ставлення з боку персоналу: робітники мають звертати увагу на потреби та запити клієнта, слухати його уважно та до кінця, бути чуйними і ввічливими. Під час безпосередньої взаємодії з клієнтом вони не повинні займатися іншими роботами, а уважно концентруватися на спілкуванні.

Стандарт роботи з клієнтами, який включає персоналізований підхід до кожного покупця, має значний вплив на їх задоволеність. Це може призвести до того, що навіть якщо виникають дрібні недоліки у роботі підприємства, клієнти будуть більш лояльними та готовими пробачити їх. Крім того, деякі науковці відзначають, що один задоволений клієнт може розповісти про свій досвід в середньому п'яти людям, тоді як незадоволений – мінімум десяти людям.

3. Можливим є створення нового відділу на підприємстві, що буде спеціалізуватися на будь-яких питаннях щодо послуг, які надаються. Даний відділ може надавати консультації безпосередньо під час зустрічі з покупцем, по телефону, а також надавати он-лайн консультації. Послуга такого роду буде мати попит і відносно швидко окупиться, адже дуже зручно довідатись інформацію, яка цікавить, навіть не виходячи з дому. Таким чином, це може забезпечити розширення кола клієнтів.

4. Впровадження CRM-систем. CRM – це стратегія підприємства, націлена на побудову довгострокових та вигідних взаємин з клієнтами, шляхом зрозуміння їх персональних потреб. Впровадження CRM-системи дасть змогу не просто автоматизувати процес продажів та взаємодії зі споживачами, але й створити умови для отримання максимальної вигоди. Очікується, що після впровадження системи, продуктивність робітників, які працюють з клієнтами, підвищиться, значення показника робіт команди збільшиться, а ефективність роботи центру обробки замовлень зросте в декілька разів. Таким чином, організація зможе відшкодувати витрати на

впровадження системи та підвищити свою прибутковість у найкоротший термін [29].

5. Важливою складовою якості обслуговування є проведення анкетування серед клієнтів на постійній основі. Безпосередні висловлення покупців в анкетах є цінним джерелом інформації про рівень задоволеності споживачів, що допомагає підвищити якість обслуговування. Зібрані дані щоквартально аналізуються, а інформація, яку отримує підприємство з анкетування, дозволяє аналізувати поточний стан справ і здійснювати планування діяльності на наступний період. Завдяки цьому, підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність, оскільки зможе більш точно визначити потреби своїх споживачів і задовольнити їх.

Однією з найбільших змін, яких нині зазнає наш світ, є прогресивний розвиток онлайнної та фізичної комерції. Електронна комерція набула особливої популярності після початку пандемії. Стрімкий розвиток веб- та інтернет-технологій сприяють зростанню глобальних масштабів онлайн-торгівлі та поступовому становленню цього виду продажу як окремої галузі економіки.

Розглянемо детально систему електронних цінників. Складовими компонентами системи електронних цінників виступають:

- самі електронні цінники;
- сервер управління (власність замовника);
- радіостанція, для обміну інформацією між цінниками торгової площі;
- програмне забезпечення (розробляється виробником і зазвичай продається в комплекті з цінниками).

Вартість складових компонентів системи ESL представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Вартість компонентів системи електронних цінників

Складові компоненти	Витрати на одиницю продукції			Витрати на рік	
	Кількість, шт.	Ціна, грн./од.	Вартість, грн.	Кількість, од.	Сума, грн.
Електронний цінник	1000	369,63	369 627,30	24 000	8 871 055,2
Радіостанція (шлюз)	9	3 249,00	24 241,00	216	701 784,00
Програмне забезпечення	1	22 916,90	22 916,00	24	549 984,00
Всього			416 784,3	-	10 122 823,2

Джерело: розраховано автором

Однієї радіостанції вистачить для охоплення площі у 800 м. кв., на такій площі може розташовуватись близько 1000 цінників. Для розгортання бездротової інфраструктури та інтеграції системи управління цінниками з front-office системою магазину підприємству нема необхідності залучати додаткових фахівців чи додаткове устаткування.

Реалізація наведених заходів відкриє перед підприємством широке коло вигод. Скомпонуємо і відобразимо їх у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Характеристика впливу ESL-системи на показники економічної діяльності підприємства у 2023 р.

Нові переваги	Ефект	Рівень впливу
Підвищення швидкості обслуговування на касі внаслідок відсутності необхідності уточнення вартості товару	Зростання лояльності споживачів та доходу.	3-5%
Змога ефективно проводити акції типу «Happy hours»	Зростання лояльності споживачів та середнього чеку, підвищення прохідності магазину та доходу.	12-15%
Зниження рівня затримок під час рекламних акцій з поверненням до первісної вартості	Ріст лояльності споживачів, скорочення кількості скарг через відсутність відповідності цін на цінниках та на касах, збільшення доходу.	3-5%

Оперативне реагування на зміни цін у підприємств-конкурентів: змога швидкої актуалізації цін	Ріст лояльності споживачів, прохідності гіпермаркету, доходу.	3-5%
Скорочення витрат на друк нових цінників	Звільнення робочого часу співробітників, економія коштів.	5-15% (залежно від конкретного магазину)

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Щоб продемонструвати економічний ефект від впровадження даної системи спрогнозуємо операційний прибуток ТОВ «Епіцентр К» на 2023 рік (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз операційного прибутку ТОВ «Епіцентр К» на 2023 р. з урахуванням запропонованих заходів

Показники	На кінець року			Відхилення 2023-2021	
	2021	2022	2023	Абсолютне, тис. грн	Відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	57 717 946	43 395 875	52 509 009	-5 208 937	-9,10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(41 113 730)	(30 911 812)	(37 403 293)	-3 710 437	-9,10
Валовий прибуток	16 604 216	12 484 063	15 105 716	-1 498 500	-9,10
Операційні витрати	12 123 953	9 115 528	8 659 751	-3 464 202	-28,57
Операційний прибуток	5 504 173	3 368 535	6 445 965	941 792	17,1

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства та з урахування запропонованих заходів

У світі швидких технологічних змін, викликаних надзвичайною конкуренцією, відгуки клієнтів стають все більш важливими для успіху бізнесу. У цьому контексті, використання омніканальної CRM-системи для

забезпечення єдності даних, є вірним рішенням, що забезпечує безшовну взаємодію з клієнтами.

Спробуємо узагальнити, який саме прогнозований економічний ефект може надати застосування CRM-системи ТОВ «Епіцентр К»:

1) Прогнозується збільшення обсягу реалізації товарів та послуг приблизно від 5 до 15 % від обороту грошових коштів підприємства [30];

2) Очікується посилення позицій в аспекті лояльності клієнтів, оскільки відсоток утримання постійних клієнтів і якість обслуговування взаємопов'язані, тому це дає можливість збільшити дохід компанії. Тобто збільшення відсотка утримання клієнтів на 5% завдяки впровадженню CRM-системи підвищує загальний прибуток ТОВ «Епіцентр К» приблизно на 20-50% [30];

CRM-система дозволяє реалізувати постійний контроль за термінами оплати рахунків (замовлень покупців). В результаті з'являється можливість скорочення обсягу дебіторської заборгованості ТОВ «Епіцентр К» приблизно на 50-90% [30];

3) Імплементация програмного продукту дозволяє звільнити співробітників від рутинних процесів приблизно на 15-30%. До того ж, цей час може бути спрямований на вирішення професійних обов'язків з обслуговування клієнтів та інших послуг, що надаються компанією. Адже якщо дані операції стануть хоча б на 40-50% ефективніші, то вигода ТОВ «Епіцентр К» складе приблизно 8-12 годин робочого часу менеджера з продажу [30].

Одним з головних показників оцінки продуктивності діяльності підприємства є його валовий дохід, так як він відображає реальний результат його діяльності. Розрахуємо даний прогнозний показник для 2023 року. Отриманий прогноз відобразимо графічно (рис.3.1).

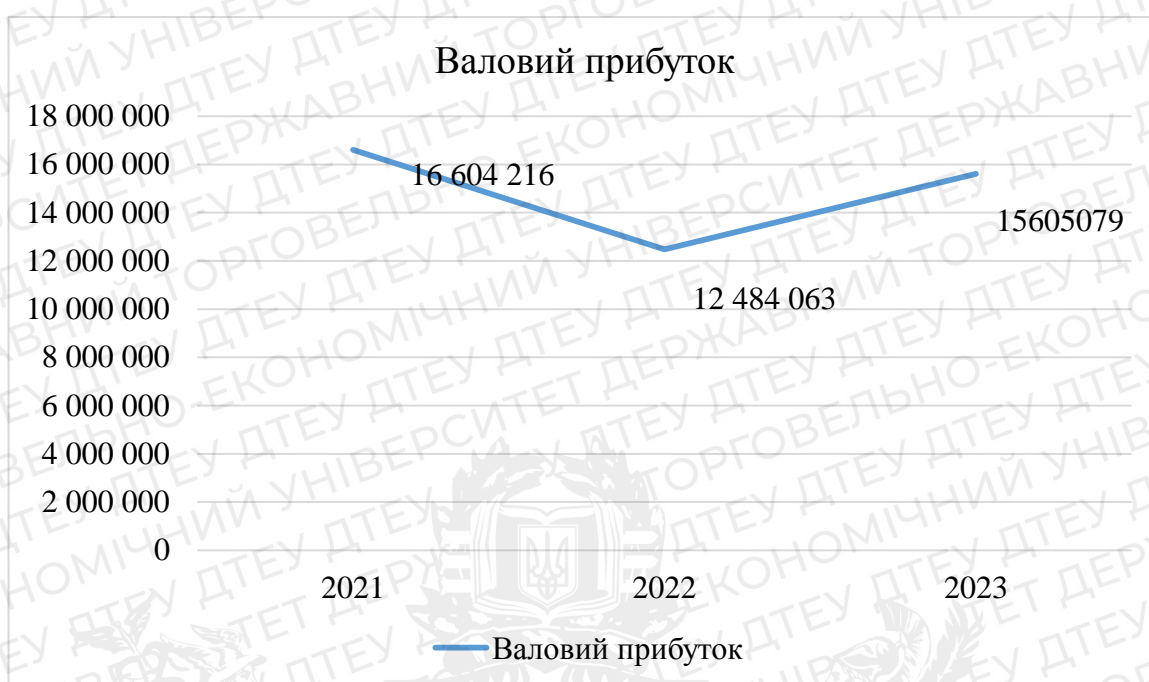


Рис. 3.1. Прогнозне значення валового прибутку підприємства на 2023 рік (тис. грн.)

Джерело: розраховано автором

Як бачимо з даних в табл. 3.5, валовий прибуток підприємства матиме тенденцію до зростання. Станом на 2023 рік його значення наблизатиметься до свого довоєнного рівня і становитиме 94,1% від значення валового прибутку у 2021 році, що є дуже хорошим показником в умовах сучасної ринкової ситуації в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В рамках дослідження проведено теоретично-практичне обґрунтування можливостей вдосконалення системи обслуговування споживачів ТОВ «Епіцентр К» в умовах воєнного стану в Україні.

Обслуговування споживачів – це комплекс дій підприємства, направлених на задоволення потреб споживача та отримання прибутку. Саме з отриманням прибутку і виникають проблеми у представників українського бізнесу через введення в країні воєнного стану. Так, згідно з експертним аналізом, що проводився в травні 2022 року, близько 85% всіх українських підприємств працюють у режимі часткової роботи.

Для дослідження обслуговування споживачів було обрано ТОВ «Епіцентр К». Зроблено висновок, що обслуговування споживачів в мережі гіпермаркетів «Епіцентр» в період війни та довоєнного періоду суттєво відрізняється. Під час війни мережа «Епіцентр» все більшої уваги приділяє проблемам цифровізації та заміні людських ресурсів, відповідально ставиться до повітряних тривог, на час яких магазини закриваються, а також намагається, насамперед, забезпечити споживачів товарами першої необхідності. Основною проблемою на даний час є затримки в обслуговуванні, які викликані високою плинністю кадрів та нестачею персоналу.

ТОВ «Епіцентр К» може покращити обслуговування споживачів у сучасних умовах кількома шляхами:

1. Зосередження на цифровому обслуговуванні покупців.
2. Навчання працівників обслуговуванню покупців.
3. Відстеження відгуків споживачів і реагування на них.
4. Персоналізація взаємодії з покупцями.
5. Покращення враження від перебування в магазині.

6. Впровадження системи управління взаємовідносинами зі споживачами – CRM.

7. Інвестиції в технології.

Також нами складено перелік витрат на встановлення системи електронних цінників та розроблений кошторис по його придбанню. Для організації розгортання бездротової інфраструктури та інтеграції системи управління цінниками з front-office системою магазину підприємству немає необхідності залучати додаткових спеціалістів чи додаткового обладнання.

Було встановлено, що після реалізації наведених заходів прогнозований оперативний прибуток ТОВ «Епіцентр К» протягом 2023 року збільшиться на 17,1% у порівнянні з тим же показником за 2021 рік.

Було надане узагальнення, який саме прогнозований економічний ефект може надати застосування CRM-системи в ТОВ «Епіцентр К».

Загалом після впровадження всіх інновацій валовий прибуток підприємства матиме тенденцію до зростання. Станом на 2023 рік планується його збільшення порівняно з 2022 роком, що є позитивним показником в умовах сучасної ринкової ситуації в Україні, зокрема, в 2023 році за прогнозами він становитиме 15605,08 млн. грн.

Отже, впровадження інновацій, які є потужним механізмом економічного розвитку, підвищення якості товарів й забезпечення конкурентоспроможності усіх галузей національної економіки, у тому числі й сфери торгівлі, дозволить ТОВ «Епіцентр К» підвищити рівень конкурентоспроможності за рахунок більш якісного задоволення потреб споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чухрай Н. Логістичне обслуговування: підручник. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2006. 292 с.
2. Michalski E. Marketing. Warszawa: PWN, 2003. 644 s.
3. Sadowski J. Obsluga klienta od podstaw. URL: <https://marketerplus.pl/obsługa-klienta-od-podstaw/> (дата звернення 10.01.2023).
4. Вовк В. М. Складові формування якості обслуговування споживачів. *Проблеми економіки*. 2017. №4, С. 250-256.
5. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2022. 70 с.
6. Київська школа економіки. Діагностування стану українського бізнесу під час повномасштабної війни Росії з Україною: аналітичний звіт. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/03/KSE_Business_Report.pdf (дата звернення 20.12.2022).
7. Яковенко О. І. Актуальні питання управління діяльністю вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання. *Причорноморські економічні студії*. 2022. №76, С. 140-147.
8. Промова Президента України: «Аби ситуація в економіці покращилася, потрібно щоб країна жила і працювала попри війну». Офіційне інтернет-представництво президента України. URL: <https://trans.info/ru/viyna-v-ukrayini-ekonomika-biznes-logistika-dopomoga-279148> (дата звернення 22.12.2022).
9. Ковтун Т. Ю. Особливості державної підтримки бізнесу у воєнний час. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15-28 квітня 2022 р.; ред. колегія: І.О. Дегтярєва, В.С. Куйбіда, П.М.

Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 2. К.: ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. Т. 2. С. 42-44.

10. Кодекс цивільного захисту України № 5403-VI від 29.10.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення 25.01.2023).
11. Офіційний сайт компанії Епіцентр К. Наша історія. URL: <https://epicentrk.ua/ua/about/nasha-istoriya/> (дата звернення 25.01.2023)
12. ЕПІЦЕНТР К. YouControl — сервіс перевірки контрагентів. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32490244/ (дата звернення 25.01.2023)
13. ЕПІЦЕНТР К. Фінансова звітність. URL: https://zvitnist.com/32490244_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOOU_VDPOV_DALNSTU_EPICENTR_K (дата звернення 25.01.2023)
14. Офіційний сайт ТОВ Епіцентр К. Війна в Україні 2022. URL: <https://epicentrk.ua/ua/articles/voyna-v-ukraine-2022.html> (дата звернення 25.01.2023)
15. Як працює Епіцентр в умовах війни. URL: <https://www.ucsc.org.ua/kak-rabotaet-epicentr-v-usloviyah-vojni/> (дата звернення 27.01.2023)
16. У Херсоні внаслідок російського обстрілу згорів ТЦ "Епіцентр". Інтерфакс-Україна. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/888955.html> (дата звернення 27.01.2023)
17. Зруйновані війною. Скільки втратили активів Ахметов, Коломойський, Ярославський та інші найбагатші українці. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/inside/zruynovani-viynoyu-skilki-vtratili-aktiviv-cherez-viynu-akhmetov-kolomoyskiy-yaroslavskiy-ta-inshi-naybagatshi-ukraintsi-25052022-6191?fbclid=IwAR1n6H1X1jR9S73Eq6x8sapfLVJgfK9j6otqPDPu6z2Q378C1ggNMmM85Z8> (дата звернення 27.01.2023)
18. Розбір | Агресія Путіна коштувала найбагатшим українцям \$17 млрд. Хто з олігархів уже втратив вплив. Liga.net. URL:

- <https://biz.liga.net/ua/ekonomika/tek/article/agressiya-putina-stoila-samym-bogatym-ukraintsam-17-mlrd-kto-iz-oligarhov-teryayet-vliyanie> (дата звернення 27.01.2023)
19. Державна служба статистики України. Ринок праці / Зайнятість та безробіття. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm (дата звернення 28.01.2023)
20. Ринок праці в умовах війни: основні тенденції та напрями стабілізації. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2022/07/18/2022-ANALIT-ZAPIS-PISHULINA-2.pdf> (дата звернення 28.01.2023)
21. Благоразумова О.В. Кузьмін С.В. Методичні підходи до оцінювання якості торговельного обслуговування покупців. *Ефективна економіка*. 2016. №12, – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5331> (дата звернення 29.01.2023)
22. Осокіна А. В. Склим М. Д. Система операційного вдосконалення як інструмент постійного покращення бізнес процесів компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. №45. С. 1-8, - URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1976>
23. Шевченко О. Л. Стрілець А. Ю. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез. доп. III Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 08 груд. 2022 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2022. С. 246–247. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/272085>
24. Коробка С. В. Діджиталізація підприємницької діяльності. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2021. № 100. С. 88-95.
25. Єрмак С. О. Торгово-технологічні інновації в торгівлі на сучасному етапі розвитку України. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. С. 311-313.

26.Інноваційні тренди роздрібної торгівлі у 2019 році. URL:

<https://blog.bvblogic.com/uk/innovaciyni-trendy-rozdribnoi-torhivli-u-2019-roci/>

27.Next-generation technologies and the future of trade. URL:

<https://cepr.org/voxeu/columns/next-generation-technologies-and-future-trade>

28.Карпович М.Г., Коса Т.Г., Железняк О.В. Особливості підвищення культури та якості обслуговування споживачів послуг. *Теоретичні та прикладні аспекти формування компетентності майбутніх фахівців*. 2016. С. 311-312.

URL:<http://ephsheir.phdpu.edu.ua/bitstream/handle/8989898989/2295/%20%20%20%20%20%20%20%209.pdf?sequence=1>

29.CRM – інформаційна система автоматизації бізнес-процесів компанії.

URL: <https://promoter.net.ua/articles/crm-informaciina-sistema-avtomatizaciyi-biznes-procesiv-kompaniyi.html>

30.Пестун І. В. Оцінка ефективності впровадження CRM-системи оптовою фармацевтичною фірмою. Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., м. Харків, 15 берез. 2017 р. – Х., 2017. С. 224–225.

31.Iterator – торгове та POS-обладнання. URL: <https://www.iterator.com.ua/ua/>

ДОДАТКИ**Додаток А**

Міжнародний європейський університет • International European University
Академія готельного господарства і громадського харчування в Познані •
Academy of Hotel Management and Catering Industry in Poznan

Куявська вища школа у Влоцлавку • Cuiavian University in Włocławek
Сумський державний університет • Sumy State University

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича •
Yury Fedkovich Chernivtsi National University



**Тренди розвитку менеджменту, фінансів
та бізнес-технологій в умовах
формування сучасної економіки та
суспільства**

збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної
конференції (30 листопада 2022 року)

**Development Trends in Management,
Finance and Business Technology in the
Context of the Establishment of Modern
Economy and Society**

International Scientific Conference (November 30, 2022)

Київ • Kyiv



**ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ, ФІНАНСІВ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ
В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА:**

Міжнародна науково-практична конференція, 30 листопада 2022 року

переживається всіма учасниками створення цінності та її використання (споживачами) [3]; трансформація бізнес-моделі супроводжуватиметься радикальною зміною мотивів діяльності організації (зокрема, тих, що описуються критеріями ESG-інвестування). Таке визначення дає основу для визнання характеру впливу кризи на соціально-поведінкові аспекти організації, акцентування уваги на людському вимірі (на відміну від ринкового чи ділового) та непрямого акценту на важливості лідерства, діалогу та взаємодії із зацікавленими сторонами.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Резнікова Н. В. Економічна кон'юнктура розвинених країн: навч. посіб. у 2-х ч. Київ: Аграр Медіа Груп, 2021. Ч.1. 422 с.
2. Резнікова Н.В., Рубцова М.Ю., Іващенко О.А. Особливості міжнародної маркетингової стратегії високотехнологічних компаній в умовах глобального інноваційного суперництва. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/17.pdf
3. Відякіна М.М., Резнікова Н. В. Детермінанти кризових потрясінь: макроекономічні виміри. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 33 (Ч. II). С. 96-101.

УДК 005.934.5:658.818]:355.01

ГЕРАСИМЕНКО Валерія,

здобувач освітнього ступеня «бакалавр»

Державний торговельно-економічний університет,

м. Київ, Україна

Науковий керівник: МИКИТЕНКО Неля,

канд. екон. наук, доцент,

Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, Україна

**ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ
В УМОВАХ ВІЙНИ**

Воєнні умови суттєво вплинули не тільки на всіх українців, але й на всі сфери їх життєдіяльності.

Насамперед, воєнна агресія Російської Федерації проти України вплинула на сферу обслуговування споживачів. Раніше 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;

**Секція 1. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ФІНАНСИ ТА
БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ
ВНАСЛІДОК ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІ В УКРАЇНІ**

- наявність куточка споживача на доступному місці та розміщення ліцензії (торговельного патенту);
- продаж та обмін товарів відповідно до норм;
- одержання споживачами потрібної, правдивої та актуальної інформації щодо послуг та товарів;
- проведення перевірок безпеки, цін, якості, міри, комплектності та ваги товарів за заявами споживачів;
- власних співробітників медичними книжками встановленого зразка;
- дотримання принципу товарного сусідства, санітарних норм, норм складування і вимог протипожежної безпеки [1].

На сьогодні основним законом, яким можуть встановлюватись обмеження щодо діяльності суб'єктів господарювання у сфері обслуговування споживачів, є Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [2].

Крім того, окремі особливості здійснення діяльності із надання послуг, продажу товарів, визначені наступними постановами Кабінету Міністрів України: «Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану» від 18 березня 2022 р. №314 [3] та «Деякі питання реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб» від 28 лютого 2022 р. №165 [4].

Нині ж однією із обов'язкових умов діяльності сфери товарів та послуг є вимога стосовно використання державної мови, що регламентовано Законом України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [5]. Відповідно до ст. 30 даного Закону, суб'єкти господарювання, що обслуговують споживачів, повинні проводити обслуговування і представляти інформацію щодо товарів та послуг, також за допомогою інтернет-магазинів або каталогів, державною мовою [5]. Втім по факту далеко не всі підприємства дотримуються зазначеного правила.

Надзвичайним на сьогодні є забезпечення підприємствами безпеки обслуговування споживачів.

Зокрема, наказами ряду військових частин та військових адміністрацій в Україні було заборонено підприємствам обслуговувати населення під час повітряної тривоги, а відповідним споживачам перебувати у торгових приміщеннях у такому випадку. Проблемою є те, що за порушення вказаних вимог не встановлено жодної відповідальності.

**ТРЕНДИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ, ФІНАНСІВ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ
В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА СУСПІЛЬСТВА:**
Міжнародна науково-практична конференція, 30 листопада 2022 року

Крім того, абсолютно кожен суб'єкт господарювання зобов'язаний дотримуватись вимог законодавства із охорони праці та цивільного захисту у будь-яких приміщеннях.

Разом з тим, в період воєнного стану в Україні здійснюється суворий ціновий контроль щодо цін на товари першої необхідності, наприклад, на крупи, м'ясо, лікарські засоби, паливо тощо. 18 березня 2022 року було створено Бюро економічної безпеки України, яким здійснюються необхідні заходи у сфері необґрунтованого підвищення цін на споживчі товари та послуги. До завдань цього органу входять:

- оформлення аналітичних висновків та надання рекомендацій державним органам задля підвищення результативності прийняття ними відповідних управлінських рішень стосовно регулювання відносин у галузі економіки;

- знаходження ризикових економічних зон;

- збір та аналіз відомостей щодо економічних правопорушень;

- гарантування економічної безпеки країни за допомогою виявлення, запобігання, розслідування, припинення кримінальних правопорушень, що впливають на функціонування державної економіки;

- планування заходів з протидії згаданим вище кримінальним правопорушенням;

- оцінювання загроз та ризиків економічній безпеці держави, пошук способів їх мінімізації та ліквідації [3].

Загалом від початку війни українська економіка втратила близько 30-50% виробничих потужностей, які були розташовані на тимчасово окупованих територіях. Попри це, існує високий відсоток компаній, які на сьогодні вже відновили свою діяльність, зокрема, в наступних сферах:

- 1) 18% – нерухомість та будівництво;

- 2) 17% – виробництво;

- 3) 13% – ритейл/e-commerce;

- 4) 11% – обслуговування;

- 5) 1% – IT/Software [6].

Таким чином, незважаючи на нові реалії у воєнних умовах, українські підприємства та підприємці зберегли досить високий рівень якості обслуговування споживачів. Разом з тим, нормативно-правове забезпечення та передбачені практичні заходи щодо діяльності відповідних суб'єктів господарювання потребують щоденного оновлення з огляду на існуючі та перспективні реалії функціонування..

**Секція 1. СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ФІНАНСИ ТА
БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ
ВНАСЛІДОК ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ В УКРАЇНІ**

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Про затвердження порядку провадження торговельної діяльності та правил торговельного обслуговування споживачів на ринку споживчих товарів» від 15.06.2006 р. № 833 : Постанова Кабінету міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF#Text> (дата звернення 11.11.2022р.).
2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#n189> (дата звернення 12.11.2022р.).
3. Деякі питання забезпечення провадження господарської діяльності в умовах воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 18.03.2022 р. №314. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/314-2022-%D0%BF#Text/> (дата звернення 12.11.2022р.).
4. Деякі питання реалізації прав, свобод і законних інтересів фізичних та юридичних осіб: постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2022 р. №165. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/165-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення 13.11.2022р.).
5. Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» від 07.05.2022 №2229-IX // Верховна Рада України завдання. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> (дата звернення 13.11.2022р.).
6. Дослідження стану українських індустрій під час війни: наявні проблеми, стратегічні фокуси, завдання. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/doslidzhennya-stanu-ukrayinskykh-industrij-pid-chas-vijny-nayavni-problemy-strategichni-fokusy-zavdannya/> (дата звернення 13.11.2022р.).

УДК 336.14:352

ГНИЛЮК Вікторія,

здобувачка 1-го курсу освітнього ступеня «магістр»,
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна
Науковий керівник: **НЕІЗВЕСТНА Олена,**

канд. екон. наук, доцент,
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг, Україна

**ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ УЧАСНИКІВ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ
НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ**

Негативний вплив воєнних дій на території України та неможливість наразі визначити наслідки російської агресії унеможливають розроблення реалістичних прогнозів економічного і соціального розвитку країни та, як наслідок, бюджетних показників на середньостроковий період. В умовах воєнного стану надзвичайно важливим є забезпечення

АНКЕТА СПОЖИВАЧІВ**1. Ваша стать**

- Чоловік
- Жінка

2. Ваш вік

- 18 – 25
- 25 – 35
- 35 – 45
- 45 – 55
- 55 +

3. Освіта

- Середня
- Середня – спеціальна
- Вища

4. Ваш соціальний стан

- Студент/ка
- Працюю
- Безробітний/а

5. Де Ви проживаєте?

- Місто
- Селище міського типу
- Село

6. Як часто Ви робите покупки у Епіцентрі?

- Вперше
- Рідше, ніж раз на місяць
- Декілька разів на місяць
- Декілька разів на тиждень

7. Що, на Вашу думку, характеризує якість обслуговування?

- Наявність товару та можливість його вибору в асортименті
- Доступні ціни
- Надання додаткових послуг
- Консультація продавців та реклама
- Освітленість торговельної зали
- Чистота приміщень

8. Як змінився асортимент товарів після початку повномасштабної війни?

- Скоротився
- Розширився
- Не зазнав / майже не зазнав змін

9. Чи траплялося Вам знаходитись у торговому центрі під час оголошення повітряної тривоги?

- Так
- Ні

10. Чи сповіщають у Епіцентрі про повітряну тривогу?

- Так
- Ні

11. Якщо Ви відповіли «Так» у питанні №9, то як Ви оцінюєте дії персоналу під час оголошення повітряної тривоги?

- Високий рівень професіоналізму
- Середній рівень професіоналізму
- Низький рівень професіоналізму

12. Чи змінилось число акцій, що проводяться у Епіцентрі, після початку повномасштабної війни?

- Так, збільшилось
- Так, зменшилось
- Не змінилось

13. На Вашу думку, чи почали Ви частіше користуватися послугою онлайн - магазину «Епіцентр» після початку повномасштабної війни?

- Так
- Ні
- Не звертав/ла уваги
- Ніколи не користувався/лась

14. Як би Ви оцінили роботу онлайн - магазину «Епіцентр»?

- Відмінно
- Добре
- Задовільно
- Не задовільно

15. На Вашу думку, чи почали Ви частіше користуватися службою доставки магазину «Епіцентр» після початку повномасштабної війни?

- Так
- Ні
- Не звертав/ла уваги
- Ніколи не користувався/лась

16. Як ви оцінюєте службу доставки магазину

- Відмінно
- Добре
- Задовільно
- Не задовільно

Дякую за відповіді! Хай щастить!!!

АНКЕТА ПЕРСОНАЛУ

1. Ваш вік _____
2. Стать
 - Чоловік
 - Жінка
3. Освіта
 - Середня – спеціальна
 - Вища
 - Середня
4. Стаж роботи _____
5. Посада _____
6. Чи змінився розклад роботи магазину з початком повномасштабної війни?
 - Так
 - Ні
7. Чи згодні ви з думкою: « Ми одна велика команда. Я можу покластися на своїх колег»?
 - Повністю згоден/ на
 - Згоден /на
 - Незгоден /на
 - Повністю незгоден /на
8. Як ви оцінюєте психологічні зміни у поведінці покупців з початку повномасштабної війни

9. Як змінилась кількість Інтернет замовлень з початку повномасштабної війни?
 - Збільшилась
 - Зменшилась
 - Не змінилась

10. Як змінилась кількість кур'єрських доставок покупок з початку повномасштабної війни?

- Збільшилась
- Зменшилась
- Не змінилась

11. Чи змінився асортимент продукції у магазині від початку повномасштабної війни?

- Так, скоротився
- Так, розширився
- Ні, не зазнав / майже не зазнав змін

12. Відмітьте, які з наведених факторів відбулися у магазині з початку повномасштабної війни

- Розмір зарплати не відповідає об'єму виконуваної роботи
- Не влаштовує режим роботи
- Збільшився об'єм роботи
- Зневажливе ставлення покупців
- Зневажливе ставлення керівництва

13. Які технічні пристрої були введені у торговому центрі «Епіцентр» для поліпшення обслуговування покупців?

14. Як змінився відсоток повернення товару з початку повномасштабної війни?

- Зріс
- Знизився
- Не змінився

15. З якими професійними труднощами ви зіткнулися з початку війни?

Дякую за участь в опитуванні!

Додаток Г

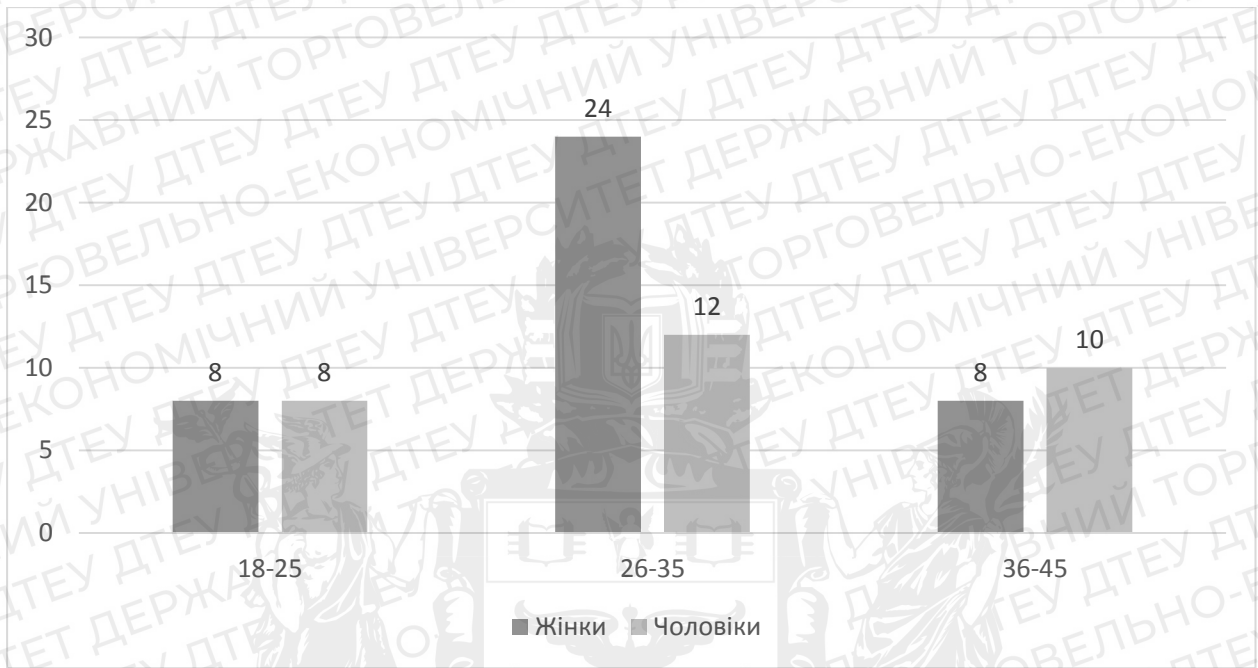


Рис. 2.4. Статеві-вікова структура опитаних

Джерело: розроблено автором

Додаток Д



Рис. 2.5. Регулярність відвідування

Джерело: розроблено автором