

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ СЕРВІСОМ В РІТЕЙЛІ»**

здобувача **Філіпенко Юлії Андріївни**



Науковий керівник: к.е.н., доц. Осокіна А.В.



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



КИЇВ 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ СЕРВІСОМ	5
1.1 Сутність та зміст клієнтського сервісу в ритейлі	5
1.2 Оцінка рівня клієнтського сервісу: показники та методи	13
1.3 Тенденції розвитку клієнтського сервісу у сучасному ритейлі	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ КЛІЄНТСЬКОГО СЕРВІСУ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ТА НАПРЯМИ ЙОГО ПІДВИЩЕННЯ	33
2.1 Характеристика сфери діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та діагностика основних результатів за 2021-23рр.	33
2.2 Аналіз підходів до управління клієнтським сервісом в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та виявлення проблем у сфері обслуговування клієнтів	44
2.3 Обґрунтування комплексу пропозицій для підвищення рівня клієнтського сервісу	53
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64

ВСТУП

Актуальність досліджуваної теми обумовлено тим, що ритейл займає велику частку економіки, яка постійно завдає змін під впливом споживацьких звичок і конкуренції.

Ключовим фактором успіху будь-якої компанії, що спеціалізується на ритейлі є рівень її клієнтського сервісу. На сьогоднішній день для споживачів важливо отримати не тільки якісний товар чи послугу, а й неймовірне обслуговування. Саме тому підприємства повинні швидко адаптуватися до потреб споживача, вдосконалювати ефективність клієнтського сервісу і створювати конкуренцію.

Дослідження в цій області дасть змогу краще розуміти, що очікує клієнт, які у нього потреби та які є підходи взаємодії з ними. Також більш детально розглянути тенденції розвитку сервісу, ефективні методи, в тому числі й інноваційні.

Оскільки споживач змінюється і разом з ним його індивідуальність, потреби, інтереси, управління клієнтським сервісом в ритейлі є важливим напрямком дослідження, що включає в себе практичний і економічний потенціал.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед авторів, які присвятили свої дослідження вивченню даної теми є: Н.В.Карпенко; О.В.Зозульов; Т.О.Царьова; М.А.Окландер; Я.М.Антонюк та інші. Незважаючи на достатню вивченість даної теми, проблема клієнтського сервісу є досить актуальною. Будь-яке підприємство зробить все можливе для того, щоб набути нових та зберегти вже наявних клієнтів.

Мета дослідження – дослідити рівень управління клієнтським сервісом у ритейлі та розробити пропозиції щодо підвищення рівня управління клієнтським сервісом окремого магазину. Відповідно до поставленої мети визначені такі **завдання:**

- Дослідити сутність та зміст клієнтського сервісу в ритейлі;

- Опрацювати методичні підходи оціни рівня клієнського сервісу, а саме: показники та методи;
- Розглянути тенденції розвитку клієнського сервісу в ритейлі;
- Охарактеризувати сферу діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та провести діагностику основних результатів за 2021-23 рр.;
- Проаналізувати підходи до управління клієнським сервісом у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та виявити проблеми у сфері обслуговування клієнтів;
- Обґрунтувати комплекс інновацій для підвищення рівня клієнського сервісу.

Об’єктом дослідження є економічні та управлінські відносини, що виникають у процесі управління клієнським сервісом.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, практичних, методичних аспектів управління клієнським сервісом у ритейлі.

Методи дослідження. При написанні даної роботи використані такі методи дослідження: загальнонаукові методи аналізу та синтезу, узагальнення, методи системного та структурного аналізу, статистичні та фінансові методи. Також для практичної частини застосовані методи опитування та аудиту ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Практична значущість отриманих результатів полягає в створенні рекомендацій щодо оптимізації процесів у магазині задля підвищення рівня управління клієнського сервісу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Інформаційною базою дослідження є підручники вітчизняних та зарубіжних авторів, наукові статті, інтернет-джерела, фінансова звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та особисті дослідження рівня управління клієнського сервісу.

Структура роботи. Дипломна робота містить вступ, два розділи, висновки, список літератури та має обсяг – 62 сторінки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ SERVICOM

1.1 Сутність та зміст клієнтського сервісу в ритейлі

Клієнтський сервіс у ритейлі (роздрібній торгівлі) – це надання допомоги, підтримки та інформації клієнтам протягом їхнього шляху до покупки. Це багатогранний підхід, який поширюється від моменту входу клієнта до фізичного магазину до фази після покупки, охоплюючи різні точки дотику, включаючи онлайн-взаємодію. Суть роздрібного обслуговування клієнтів полягає в створенні позитивного досвіду, задоволенні потреб клієнтів і зміцненні довгострокових відносин [31].

Клієнтський сервіс є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого бізнесу, особливо в сфері ритейлу. Різні автори по-різному трактують поняття клієнтського сервісу. Так, Н.В. Карпенко розглядає клієнтський сервіс як «сукупність заходів, спрямованих на задоволення потреб клієнтів та формування їх лояльності до компанії» [12]. О.В. Зозульов та Т.О. Царьова визначають клієнтський сервіс як «систему забезпечення зв'язку з клієнтами, яка дозволяє компанії отримувати інформацію про їх потреби, очікування та рівень задоволеності» [11]. М.А. Окландер трактує клієнтський сервіс як «діяльність компанії, спрямовану на підвищення рівня обслуговування клієнтів з метою встановлення довгострокових відносин з ними» [21].

Узагальнюючи різні підходи, можна зробити висновок, що клієнтський сервіс - це система заходів, спрямованих на задоволення потреб та очікувань клієнтів, формування їх лояльності та встановлення довгострокових відносин з компанією. Саме таке визначення буде використовуватися в даному дослідженні.

Клієнтський сервіс виконує ряд важливих функцій в рамках забезпечення ефективної діяльності компанії. По-перше, він дозволяє отримувати зворотній зв'язок від клієнтів щодо якості продукції та послуг, рівня обслуговування, зручності процесу покупки тощо. По-друге, клієнтський сервіс сприяє формуванню

позитивного іміджу компанії та підвищенню рівня довіри з боку споживачів. По-третє, ефективний клієнтський сервіс дозволяє утримувати існуючих клієнтів та залучати нових, що в результаті позитивно впливає на фінансові показники діяльності компанії.

В сфері ритейлу клієнтський сервіс відіграє особливо важливу роль, адже саме від якості обслуговування та рівня задоволеності клієнтів залежить їх готовність здійснювати повторні покупки та рекомендувати компанію своїм знайомим. Клієнтський сервіс має бути спрямований на створення комфортних умов для здійснення покупок, забезпечення високого рівня обслуговування та оперативне вирішення проблем та запитів клієнтів.

Для того, щоб клієнтський сервіс в ритейлі був ефективним, він має будуватися на певних принципах. Основними принципами клієнтського сервісу є орієнтація на клієнта, індивідуальний підхід, оперативність реагування на запити та проблеми, забезпечення високої якості обслуговування, постійне вдосконалення процесів та технологій. Т.О. Царьова доповнює цей перелік такими принципами, як емпатія, доступність, відкритість та прозорість [30].

Система клієнтського сервісу в ритейлі має включати в себе ряд елементів, які в сукупності забезпечують високий рівень обслуговування та задоволеності клієнтів. Основними елементами системи клієнтського сервісу є:

- стандарти обслуговування, які визначають правила та норми поведінки персоналу при взаємодії з клієнтами;
- навчання та розвиток персоналу, спрямовані на формування необхідних компетенцій та навичок;
- канали комунікації з клієнтами, які дозволяють оперативно отримувати зворотній зв'язок та вирішувати проблеми;
- програми лояльності, спрямовані на утримання існуючих клієнтів та залучення нових;
- системи моніторингу та оцінки якості обслуговування, які дозволяють виявляти проблемні зони та вдосконалювати процеси [22].

Також можна доповнити цей перелік такими елементами, як зручність та доступність місця продажу, асортимент та якість продукції, цінова політика, а також додаткові послуги та сервіси, які надаються клієнтам.

Таким чином, клієнтський сервіс є важливою складовою успішної діяльності компаній в сфері ритейлу. Він дозволяє отримувати зворотній зв'язок від клієнтів, формувати їх лояльність та утримувати в довгостроковій перспективі. Для того, щоб клієнтський сервіс був ефективним, він має будуватися на принципах орієнтації на клієнта, індивідуального підходу, оперативності, якості та постійного вдосконалення. Система клієнтського сервісу в ритейлі має включати в себе такі елементи, як стандарти обслуговування, навчання персоналу, канали комунікації з клієнтами, програми лояльності та системи моніторингу якості. Лише комплексний підхід до формування та розвитку клієнтського сервісу дозволить компаніям в сфері ритейлу досягти високих результатів та забезпечити стійкі конкурентні переваги.

У фізичному роздрібному просторі обслуговування клієнтів включає допомогу, яку надають торгові партнери, гарантуючи знання продукту та направляючи клієнтів у їхніх рішеннях щодо покупки. Ця взаємодія поширюється на онлайн-платформи, де обслуговування клієнтів включає відповіді на запити, вирішення проблем і надання відповідної інформації. По суті, роздрібне обслуговування клієнтів має на меті підвищити задоволеність клієнтів, зміцнити довіру та сприяти загальному успіху бізнесу.

Розуміння важливості обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі має вирішальне значення для роздрібних торговців, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними та відповідати мінливим очікуванням споживачів. Коли ми досліджуємо майбутні тенденції та технології, важливо пам'ятати про основоположну роль, яку відіграє служба обслуговування клієнтів у формуванні ландшафту роздрібної торгівлі.

Обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі – це забезпечення безперебійного досвіду, який повідомляє клієнту, що продавець не лише дбає про продаж, але й гарантує, що клієнт задоволений своєю покупкою.

Це важливий інгредієнт для забезпечення лояльності існуючих клієнтів. Також зазначено, що набагато легше утримувати цінних клієнтів, ніж намагатися залучити нових, а це означає, що відмінне обслуговування клієнтів має бути основним фактором успіху.

Позитивне обслуговування клієнтів може принести цінність бренду чи бізнесу. Основна мета обслуговування клієнтів – добре ставитися до клієнтів, відповідаючи на всі запитання та перевищуючи очікування. Люди реагують на ставлення до них, тому, якщо до клієнтів ставляться негативно, вони, швидше за все, скаржаться або переведуть свій бізнес в інше місце [8].

Завдяки тому, що клієнт відчуває себе цінним, він, швидше за все, порекомендує магазин чи послугу іншим. Тут вводиться термін «сарафанне радіо»; якщо клієнт вирішить не купувати у бізнеса через погане обслуговування клієнтів, можна бути впевненим, що він розповість про це своїй родині, друзям тощо. Таким чином, втрата одного клієнта насправді може бути пов'язана з втратою багатьох потенційних клієнтів.

Обслуговування клієнтів можна продемонструвати багатьма способами, часто розглядаючи як просування вперед, з іншого боку, важливо прислухатися до того, що говорять про обслуговування клієнтів компанії, розуміючи думки клієнтів, можна розглядати вдосконалення які, можливо, були пропущені компанією. Переконавшись, що клієнт щасливий і задоволений бізнесом, це також принесе користь персоналу. Персонал буде мотивований працювати для бізнесу, знаючи, що вони закінчили кожен день, знаючи, що вони допомогли клієнтам і змогли вирішити проблеми, що забезпечить повернення клієнтів.

Клієнтський досвід – це тривалий процес, який не закінчується продажем. Стратегія обслуговування клієнтів і політика повернення можуть бути перевагою продажу в очах клієнта. Виявлено, що 78% споживачів не зробили покупки через поганий досвід обслуговування клієнтів. Тому клієнтам часто цікаво знати, що вони все ще зможуть отримати підтримку після продажу, це може включати будь-які проблеми чи проблеми, які можуть виникнути у клієнта. 9 із 10 споживачів

кажуть, що вони заплатили б більше, щоб отримати вищий рівень обслуговування клієнтів [25].

У цьому рівнянні програмне забезпечення контакт-центру та його зв'язок із CRM і бізнес-додатком є важливим кроком у забезпеченні відмінного та вибіркового досвіду для клієнтів. Крім того, якісне обслуговування клієнтів дозволяє підприємствам розвивати особисті стосунки з клієнтами, щоб отримати конкурентну перевагу над своїми конкурентами.

До недавнього часу обслуговування клієнтів вважалося простим, трудомістким завданням, яке підприємства повинні були перевірити, і не приділялося особливого значення чи уваги деталям цієї послуги.

Насправді багато керівників підприємств розглядали обслуговування клієнтів як рутинну роботу і рідко зверталися до відділу для отримання відгуків або оновлень.

Але часи змінилися, і завдяки доступу до миттєвої інформації через Інтернет клієнти тепер можуть отримати інформацію та дослідити, перш ніж вибрати постачальника послуг, і вони очікують миттєвого зв'язку з можливим постачальником послуг одним натисканням кнопки [3].

Оскільки ми вступили в еру цифрової трансформації, і клієнти отримали більше можливостей, ніж будь-коли, керівникам компаній доводиться переглянути свою тактику обслуговування клієнтів, визнаючи, що обслуговування клієнтів – це не просто спосіб забезпечити кращий наскрізний досвід клієнтів, а цінний бізнес-актив для довгострокового успіху.

Сьогодні менеджери та бізнес-лідери повинні розуміти важливість створення «орієнтованих на клієнта» стратегій у своїх відділах маркетингу, продажів і обслуговування, якщо вони хочуть перетворити потенційних клієнтів на клієнтів, створити лояльність клієнтів і створити постійну лояльність до бренду. Ми живемо в епоху цифрової трансформації, і клієнт зазнав найбільшої трансформації на сьогоднішній день. Забезпечення того, щоб клієнти були на першому місці, є не лише пріоритетом, це спосіб для бізнесу випередити конкурентів і досягти довгострокового успіху.

Розробка ефективної стратегії обслуговування роздрібних клієнтів має першочергове значення для орієнтування в конкурентному середовищі та задоволення різноманітних потреб сучасних споживачів. Стратегічний підхід передбачає узгодження зусиль з обслуговування клієнтів із загальними цілями та цінностями роздрібного бізнесу.

Ось основні компоненти успішної стратегії обслуговування роздрібних клієнтів:

Підхід, орієнтований на клієнта: основа обслуговування роздрібних клієнтів полягає в тому, щоб клієнт ставився в центр усіх операцій. Роздрібні продавці повинні бути уважними до відгуків клієнтів і чуйно реагувати на їхні потреби та проблеми [14].

Навчання та розширення повноважень: співробітники на всіх рівнях повинні бути добре навчені та мати повноваження для вирішення запитів і проблем клієнтів. Це стосується як персоналу магазину, так і онлайн.

Ефективне спілкування: ефективне спілкування є ключовим. Роздрібні продавці повинні надати кілька каналів для зв'язку з клієнтами, забезпечуючи їх зручність. Це включає підтримку по телефону, чат, електронну пошту та соціальні мережі.

Узгодженість: узгодженість обслуговування в усіх точках взаємодії є життєво важливою. Незалежно від того, чи взаємодіє клієнт із брендом у магазині чи в Інтернеті, досвід має бути послідовним і відображати цінності та обіцянки бренду.

Статистика на основі даних: використовуйте дані та аналітику, щоб отримати уявлення про поведінку та вподобання клієнтів. Цю інформацію можна використовувати для персоналізації взаємодії та покращення обслуговування [29].

Цикл зворотного зв'язку: створити цикл зворотного зв'язку, за допомогою якого клієнти можуть висловити свої думки та проблеми. Роздрібні торговці повинні активно шукати відгуки клієнтів і діяти на основі них, щоб постійно вдосконалюватися.

Комплексна стратегія обслуговування роздрібних клієнтів — це багатогранний підхід, який враховує унікальні потреби клієнтів, надає персоналу

повноважень, інтегрує технології та прагне до постійного вдосконалення. Оскільки роздрібні торговці орієнтуються в постійно змінюваному середовищі споживчих очікувань, надійна стратегія обслуговування клієнтів стає ключовим фактором у формуванні лояльності до бренду та забезпеченні довгострокового успіху.

Виняткове обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі – це мистецтво виходити за межі, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів, залишаючи тривале позитивне враження. Ось п'ять практичних прикладів того, як можна застосувати виняткове обслуговування клієнтів у своїх магазинах:

1. Бути власником магазину, який пам'ятає та цінує своїх постійних клієнтів: уявіть, що ви заходите в магазин, і власник вітає вас по імені, згадуючи ваші попередні покупки та вподобання. Цей персоналізований підхід змушує клієнтів відчувати себе цінними. Це також дає відчуття визнання, тим самим сприяючи почуттю лояльності. Роздрібні продавці можуть досягти цього, навчивши персонал справді взаємодіяти з клієнтами, беручи до уваги їхні вподобання та зберігаючи записи для персоналізації майбутніх взаємодій [26].

2. Магазин, який оперативно вирішує проблеми з доставкою: в епоху цифрових технологій електронна комерція стала домінуючою силою в галузі роздрібної торгівлі. Інтернет-магазин, який забезпечує виняткове обслуговування клієнтів, оперативно вирішує проблеми з доставкою, наприклад затримки або пошкоджені пакунки. Впровадження команди підтримки клієнтів, яка швидко та чуйно обробляє запити, може перетворити розчарованих клієнтів на лояльних захисників бренду.

3. Наявність обізнаного персоналу, який керує клієнтами рішеннями про покупку: як і під час пошуку талантів на таких платформах, як Jooble, клієнти часто шукають поради, коли приймають рішення про покупку. Наявність обізнаного, уважного персоналу, який може надати експертні поради, покращує досвід роздрібної торгівлі. Таким чином, як роздрібному торговцю, було б найкраще інвестувати в повне навчання співробітників продуктам, щоб вони могли відповідати на запитання, пропонувати відповідні продукти та забезпечувати задоволення клієнтів [4].

4. Надання політики безпроблемного повернення: виняткова політика повернення запевняє клієнтів, що вони можуть впевнено робити покупки. Безпроблемна та орієнтована на клієнта політика повернення заохочує покупців робити рішучий крок, знаючи, що вони можуть легко повернути або обміняти продукти, якщо це необхідно. Це зміцнює довіру та зменшує вагання щодо покупки, що зрештою призводить до підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів.

5. Безпроблемна інтеграція роботи в Інтернеті та в магазині: успішний роздрібний продавець використовує технологію, щоб створити безперебійний багатоканальний досвід. Клієнти очікують послідовності, незалежно від того, взаємодіють вони з брендом в Інтернеті чи в магазині. Інтеграція асортименту, даних про клієнтів і програм лояльності в усіх каналах забезпечує цілісну та персоналізовану подорож до покупок [18].

Переваги надання виняткового рівня обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі виходять далеко за межі простого задоволення. Ось п'ять ключових переваг, які демонструють справжню силу відмінного обслуговування клієнтів:

1. Утримання клієнтів: після позитивного досвіду обслуговування клієнтів 89% споживачів повідомляють, що вони, швидше за все, повернуться та зроблять ще одну покупку. Ця лояльність є цінним активом у сфері роздрібної торгівлі, оскільки постійні клієнти, швидше за все, витратять більше та стануть амбасадорами бренду, ділячись своїм позитивним досвідом з іншими [13].

2. Збільшення витрат клієнтів: клієнти, які отримують виняткові послуги, готові платити більше за додаткову цінність, яку вони відчують у своїй взаємодії. Роздрібні торговці можуть виправдати високі ціни та підвищити прибутки, постійно надаючи чудові послуги.

3. Позитивна реклама з уст в уста: задоволені клієнти більш схильні ділитися своїм позитивним досвідом з друзями, родиною та на платформах соціальних мереж. Реклама з вуст в уста є потужною силою, яка охоплює ширшу аудиторію та сприяє підвищенню впізнаваності та репутації бренду.

4. Диференціація на конкурентному ринку: Відмінне обслуговування клієнтів стає ключовою відмінністю на переповненому ринку. Коли конкуренти пропонують схожі товари за подібними цінами, винятковий сервіс виділяє роздрібного продавця, залучаючи й утримуючи клієнтів, які надають перевагу досвіду покупки.

5. Зменшення кількості скарг клієнтів і повернень: проактивний підхід до обслуговування клієнтів може допомогти запобігти скаргам і мінімізувати повернення. Коли продавець вирішує потенційні проблеми до їх загострення, він заощаджує час, ресурси та підтримує позитивний імідж бренду [24].

1.2 Оцінка рівня клієнтського сервісу: показники та методи

Обслуговування клієнтів є вирішальним фактором для задоволеності клієнтів, їх лояльності та утримання. Для того, щоб проводити таку оцінку, використовуються різні методи та показники, які дозволяють отримати об'єктивну інформацію про стан клієнтського сервісу та виявити проблемні зони. Розглянемо деякі з методів оцінки ефективності обслуговування клієнтів, а також їхні переваги та недоліки.

Одним з найпоширеніших методів оцінки рівня клієнтського сервісу є опитування клієнтів. Цей метод дозволяє отримати зворотній зв'язок безпосередньо від споживачів щодо їх досвіду взаємодії з компанією, рівня задоволеності обслуговуванням, а також виявити проблеми та недоліки в роботі персоналу. Опитування може проводитися різними способами, такими як анкетування, інтерв'ю, фокус-групи тощо. Однак опитування відгуків клієнтів також мають деякі обмеження, такі як низький рівень відповідей, упереджені або неточні відповіді та труднощі з порівнянням результатів на різних платформах або сегментах [28].

Деякі галузеві норми вимірювання ефективності обслуговування клієнтів за допомогою опитувань:

1. Прохання до клієнта оцінити запропоновану підтримку (CSAT).
2. Повторно відкрити рейтинг проблеми.

3. У разі негативного відгуку запропонувати клієнту варіанти вибору того, що пішло не так, як-от: поведінка агента, політика компанії щодо вирішення таких проблем, час, витрачений тощо.

Іншим методом оцінки клієнтського сервісу є *mystery shopping*, або таємний покупець. Цей метод передбачає залучення спеціально навчених людей, які під виглядом звичайних покупців відвідують торгові точки компанії та оцінюють різні аспекти обслуговування, такі як привітність персоналу, швидкість обслуговування, знання продукту тощо. Результати такої оцінки дозволяють виявити сильні та слабкі сторони в роботі персоналу та вжити заходів для покращення якості обслуговування.

Mystery shopping – це спосіб для бізнесу по-справжньому зануритися в загальну діяльність і отримати дані про те, як ці процеси впливають на клієнтський досвід. Людський інтелект все ще є ключовим для вимірювання процесів і розуміння емоційного інтелекту в процесі обслуговування. Надзвичайно важливо знайти партнера, який є етичним, чесним і має надійний набір можливостей аналізу даних [31].

Ще одним методом оцінки клієнтського сервісу є аудит обслуговування клієнтів, аналіз показників роботи call-центру. Такі показники, як середній час очікування на лінії, відсоток втрачених дзвінків, середній час вирішення запиту тощо, дозволяють оцінити ефективність роботи служби підтримки та виявити проблемні зони.

Аудит обслуговування клієнтів може допомогти оцінити якість і послідовність обслуговування клієнтів, а також відповідність і узгодженість операцій з обслуговування клієнтів цінностям і цілям організації. Проте перевірки обслуговування клієнтів також мають деякі недоліки, такі як вартість і час, потенційний опір або упередженість аудиторів або перевірених, а також необхідність подальших дій і вдосконалень [18].

Можна застосовувати більш гнучкий і постійний підхід до аудиту. Замість рідкісних, вичерпних перевірок можна використовувати постійний моніторинг у реальному часі та перевірки меншими, керованими частинами.

Хоча це правда, що перевірки обслуговування клієнтів потребують часу, грошей і можливих упереджень, це корисно для оцінки ефективності обслуговування клієнтів, оскільки аудитори можуть калібрувати свої рейтинги, особливо під час обговорень. Калібрування аудиту справді може зайняти час, але воно встановить орієнтир або стандарт, який потім можна буде застосувати під час оцінки ефективності обслуговування клієнтів.

Бенчмаркінг обслуговування клієнтів - метод полягає в порівнянні операцій з обслуговування клієнтів з операціями конкурентів або лідерів галузі. Порівняльний аналіз обслуговування клієнтів може допомогти вам визначити найкращі практики та стандарти у галузі, а також прогалини та можливості для покращення власних операцій з обслуговування клієнтів [7].

Порівняльний аналіз обслуговування клієнтів можна проводити, використовуючи загальнодоступні дані, проводячи опитування чи інтерв'ю, або беручи участь у мережах чи асоціаціях. Проте порівняльний аналіз обслуговування клієнтів також має певні проблеми, такі як доступність і якість даних, релевантність і застосовність порівнянь, а також ризик імітації або самовдоволення.

Нарешті, важливим методом оцінки клієнтського сервісу є аналіз відгуків та скарг клієнтів. Цей метод передбачає збір та аналіз інформації з різних джерел, таких як соціальні мережі, форуми, сайти відгуків тощо. Аналіз відгуків дозволяє виявити найбільш поширені проблеми та скарги клієнтів, а також оцінити загальний рівень задоволеності обслуговуванням.

Таблиця 1.1 – Методи оцінки рівня клієнтського сервісу: переваги та недоліки

Метод	Переваги	Недоліки
Опитування клієнтів	1. Отримання зворотного зв'язку безпосередньо від клієнтів. 2. Можливість оцінити різні аспекти обслуговування. 3. Гнучкість у виборі способу проведення опитування.	1. Суб'єктивність відповідей клієнтів. 2. Можливість низької репрезентативності вибірки. 3. Необхідність значних ресурсів для проведення масштабних опитувань.

Продовження таблиці 1.1

Mystery shopping	1. Об'єктивна оцінка якості обслуговування. 2. Можливість оцінити роботу персоналу в реальних умовах. 3. Виявлення проблемних зон в обслуговуванні.	1. Високі витрати на проведення дослідження. 2. Обмеженість вибірки та можливість нерепрезентативності результатів. 3. Етичні проблеми, пов'язані з прихованою оцінкою персоналу.
Аналіз показників роботи call-центру	1. Об'єктивна оцінка ефективності роботи служби підтримки. 2. Можливість виявлення проблемних зон в обслуговуванні. 3. Автоматизація збору та аналізу даних.	1. Обмеженість оцінки лише роботою call-центру. 2. Неможливість оцінити якість вирішення запитів клієнтів. 3. Необхідність налаштування системи збору та аналізу даних.
Бенчмаркінг обслуговування клієнтів	1. Можливість порівняння з кращими практиками в галузі. 2. Визначення сильних і слабких сторін власного обслуговування. 3. Отримання ідей для вдосконалення клієнтського сервісу.	1. Складність отримання достовірної інформації про конкурентів. 2. Необхідність адаптації кращих практик до специфіки власної компанії. 3. Ризик копіювання чужих методів без врахування особливостей власного бізнесу.

Джерело: власне дослідження автора

Аналіз таблиці 1.1 показує, що кожен з методів оцінки рівня клієнтського сервісу має свої переваги та недоліки. Опитування клієнтів дозволяє отримати зворотній зв'язок безпосередньо від споживачів та оцінити різні аспекти обслуговування, проте може бути суб'єктивним та вимагати значних ресурсів для проведення. Mystery shopping забезпечує об'єктивну оцінку якості обслуговування та роботи персоналу, але є дорогим методом з обмеженою вибіркою та етичними проблемами. Аналіз показників роботи call-центру дає можливість автоматизувати збір та аналіз даних, але обмежений лише оцінкою роботи служби підтримки та не дозволяє оцінити якість вирішення запитів клієнтів. Бенчмаркінг обслуговування клієнтів дає можливість порівняти власний клієнтський сервіс з кращими

практиками в галузі та отримати ідеї для вдосконалення, однак може бути складним в реалізації через труднощі з отриманням достовірної інформації про конкурентів та необхідність адаптації кращих практик до специфіки власної компанії.

Таким чином, для отримання комплексної та об'єктивної оцінки рівня клієнтського сервісу необхідно використовувати комбінацію різних методів, які доповнюють один одного та дозволяють отримати повну картину якості обслуговування. При виборі методів оцінки необхідно враховувати специфіку діяльності компанії, наявні ресурси та поставлені цілі. Регулярна оцінка клієнтського сервісу за допомогою різних методів та показників, включаючи бенчмаркінг, дозволяє виявляти проблемні зони, вживати заходів для їх усунення, вчитися на досвіді лідерів галузі та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів.

Таблиця 1.2 – Показники оцінки рівня клієнтського сервісу

Показник	Алгоритм розрахунку	Інтерпретація результатів	Сфера застосування
Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	(Сума оцінок за кожним параметром) / (Кількість параметрів * Кількість респондентів) * 100%	Показує загальний рівень задоволеності клієнтів. Чим вище значення, тим краще.	Всі сфери бізнесу
Індекс лояльності клієнтів (NPS)	(Промоутери - Критики) / Загальна кількість респондентів * 100%	Показує рівень лояльності клієнтів. Позитивне значення - переважають лояльні клієнти, негативне - критики.	Всі сфери бізнесу
Коефіцієнт утримання клієнтів (CRR)	Кількість клієнтів на кінець періоду / Кількість клієнтів на початок періоду * 100%	Показує здатність компанії утримувати клієнтів. Чим вище значення, тим краще.	Всі сфери бізнесу, особливо сфера послуг
Середній час вирішення запиту (ART)	Сумарний час вирішення всіх запитів / Кількість запитів	Показує швидкість роботи служби підтримки. Чим менше значення, тим краще.	Сфера послуг, онлайн-торгівля

Продовження таблиці 1.2

Відсоток втрачених дзвінків (CAR)	Кількість втрачених дзвінків / Загальна кількість дзвінків * 100%	Показує доступність служби підтримки. Чим менше значення, тим краще.	Сфера послуг, онлайн-торгівля
Рівень задоволеності персоналом (ESI)	Середня оцінка роботи персоналу за шкалою від 1 до 5	Показує рівень задоволеності клієнтів роботою персоналу. Чим вище значення, тим краще.	Сфера послуг, роздрібна торгівля

Джерело: власне дослідження автора

Як видно з таблиці 1.2, існує ряд показників, які дозволяють оцінити різні аспекти клієнтського сервісу. Індекс задоволеності клієнтів (CSI) та індекс лояльності клієнтів (NPS) є найбільш універсальними показниками, які можуть використовуватися в будь-якій сфері бізнесу. Вони дозволяють оцінити загальний рівень задоволеності клієнтів та їх готовність рекомендувати компанію іншим.

Коефіцієнт утримання клієнтів (CRR) є особливо важливим показником для сфери послуг, де втрата клієнтів може мати серйозні фінансові наслідки. Цей показник дозволяє оцінити здатність компанії утримувати клієнтів та забезпечувати їх лояльність.

Показники середнього часу вирішення запиту (ART) та відсотка втрачених дзвінків (CAR) є важливими для оцінки роботи служби підтримки клієнтів. Вони дозволяють виявити проблеми з доступністю та швидкістю обслуговування, які можуть негативно впливати на задоволеність клієнтів.

Нарешті, рівень задоволеності персоналом (ESI) є важливим показником для сфери послуг та роздрібною торгівлі, де якість обслуговування напряму залежить від роботи персоналу. Цей показник дозволяє оцінити рівень задоволеності клієнтів роботою персоналу та виявити проблемні зони в їх підготовці та мотивації.

Можна легко знайти показники обслуговування клієнтів в Інтернеті, але важливо вибрати ті, які найкраще відповідають галузі та клієнтам. Треба визначити пріоритет цих показників; наприклад, своєчасні відповіді іноді можуть бути важливішими, тоді як показники задоволеності клієнтів можуть мати більше

значення пізніше. Аналіз того, як ці показники співвідносяться один з одним, допоможе внести цілеспрямовані зміни у команди обслуговування клієнтів [27].

Таким чином, використання різних методів та показників оцінки рівня клієнтського сервісу дозволяє отримати комплексну картину якості обслуговування та виявити проблемні зони, які потребують вдосконалення. Регулярна оцінка клієнтського сервісу є необхідною умовою для забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів та їх лояльності до компанії.

1.3 Тенденції розвитку клієнтського сервісу в сучасному рітейлі

У динамічному ландшафті роздрібної торгівлі майбутнє обслуговування клієнтів змінюється кількома ключовими тенденціями та технологіями. Слідкувати за цими подіями вкрай важливо для компаній, які прагнуть залишатися попереду на конкурентному ринку.

Ось деякі важливі аспекти, на які варто звернути увагу:

- Екстремальна персоналізація: створюйте індивідуальні покупки.

Екстремальна персоналізація стає ключовою тенденцією в секторі роздрібної торгівлі, що спричинено зміною очікувань споживачів. Сучасні покупці шукають більше, ніж просто продукти; вони жадають персоналізованого досвіду, який резонує з їхніми вподобаннями та потребами. Як професіонал у сфері технологій дуже важливо усвідомлювати силу персоналізації для підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів [31].

Адаптивне рішення для точки продажу ConnectPOS може вивести персоналізацію на наступний рівень, використовуючи розширену аналітику даних клієнтів. Завдяки своїм надійним функціям він дозволяє роздрібним торговцям зрозуміти індивідуальні вподобання клієнтів, історію покупок і моделі поведінки. Ця інформація дає змогу роздрібним торговцям адаптувати свою взаємодію та пропозиції, забезпечуючи клієнтам персоналізовану подорож, яка виходить за рамки покупки.

Екстремальна персоналізація – це не просто розкіш, а й необхідність у майбутньому роздрібного обслуговування клієнтів. Використовуючи таку технологію, як ConnectPOS, щоб розуміти та реагувати на індивідуальні вподобання клієнтів, роздрібні продавці можуть створити конкурентну перевагу, підвищити задоволеність споживачів і підвищити лояльність до бренду.

- III та чат-боти: покращення взаємодії з клієнтами за допомогою інтелектуальної автоматизації [24].

Штучний інтелект (ШІ) і чат-боти знаходяться в авангарді революції в обслуговуванні клієнтів. Ці технології забезпечують підтримку в реальному часі, швидке вирішення проблем і персоналізовані рекомендації, покращуючи загальний досвід роботи з клієнтами. У світі, де цінується безпосередність, ШІ та чат-боти пропонують миттєві відповіді, сприяючи задоволенню клієнтів.

ConnectPOS використовує передові POS-функції та технологію розпізнавання облич, що дозволяє роздрібним торговцям пропонувати ефективні послуги. Від виявлення нових і постійних клієнтів до надання рекомендацій щодо продукту та винагород за лояльність ConnectPOS забезпечує безперебійну та задовольняючу взаємодію. Можливості розпізнавання обличчя також сприяють підвищенню безпеки, запобігаючи крадіжкам і шахрайству.

ШІ та чат-боти представляють собою зміну парадигми підходу роздрібних торговців до обслуговування клієнтів. Автоматизуючи рутинні завдання та надаючи миттєву підтримку, ці технології не тільки підвищують ефективність, але й сприяють більш персоналізованому та оперативному обслуговуванню клієнтів.

- Функції самообслуговування: розширення можливостей клієнтів і підвищення ефективності [8].

Розширення можливостей клієнтів самостійно знаходити інформацію, розміщувати замовлення та вирішувати проблеми є ключовою тенденцією майбутнього роздрібного обслуговування клієнтів. Функції самообслуговування не тільки підвищують задоволеність клієнтів, але й сприяють ефективності роботи, зменшуючи навантаження на команди підтримки клієнтів.

ConnectPOS виділяється як піонер у POS-рішеннях самообслуговування. Завдяки таким функціям, як автоматичні каси та кіоски в магазинах, клієнти можуть самостійно переглядати, вибирати та здійснювати операції. Це не тільки покращує загальний досвід покупок, але й оптимізує роботу роздрібних торговців, що призводить до підвищення ефективності.

Майбутнє роздрібного обслуговування клієнтів полягає в наданні клієнтам гнучкості для взаємодії з брендом на їхніх умовах. Функції самообслуговування не тільки відповідають мінливим уподобанням споживачів, але й сприяють більш раціональному та ефективному роздрібному продажу.

- Мобільна оптимізація: мобільний підхід [5].

В епоху, коли домінують мобільні пристрої, послуги мають бути адаптовані для мобільної оптимізації. Незалежно від того, чи керуєте магазином електронної комерції, блогом, форумом, програмою навчання чи будь-якою іншою платформою, дуже важливо переконатися, що вміст і вибрані платформи оптимізовані для мобільних користувачів. Розглядаючи мобільну оптимізацію, треба обов'язково:

- розмістити на своєму мобільному веб-сайті або в додатку чіткі кнопки контактів із службою підтримки клієнтів.

- переконатися, що довідкові посібники, відповіді на поширені запитання та відео підтримки розроблені таким чином, щоб вони були зручними для мобільних пристроїв.

- включити опції зв'язку одним клацанням миші, такі як зателефонувати для підтримки або функцію живого чату.

- переконатися, що посилання служби підтримки клієнтів реагують на одні клацання для безперебійної взаємодії з користувачем.

- Моніторинг і відстеження всіх мобільних взаємодій для збору ключових даних.

У цю епоху, коли користувачі значною мірою покладаються на мобільні пристрої, надання позитивного досвіду в Інтернеті завдяки мобільній доступності стає першорядним. Пріоритет швидкості та зручності мобільного обслуговування

клієнтів має бути основним напрямком для бізнесу, коли він орієнтується у майбутнє, гарантуючи, що він випередить очікування користувачів.

- Сервіс віддаленого продажу: подолання розривів у глобалізованому світі [26].

Майбутнє роздрібної торгівлі не обмежується фізичними магазинами; воно поширюється на віртуальні сфери з розвитком послуг дистанційного продажу. Ці послуги дозволяють клієнтам брати участь у віртуальних покупках, долаючи географічні бар'єри та дозволяючи компаніям спілкуватися з ширшою аудиторією.

Якщо бізнеси шукає програмне забезпечення для віддаленого продажу, ConnectPOS, як POS-система наступного покоління, бездоганно інтегрує можливості віддаленого продажу. За допомогою віртуальних консультацій, онлайн-допомоги чи дистанційних транзакцій ConnectPOS гарантує, що роздрібні торговці можуть розширити свої послуги за межі фізичних вітрин. Ця адаптивність не тільки відповідає поточному клімату, але й захищає бізнес від непередбачуваних викликів у майбутньому.

Можливість віддаленого зв'язку з клієнтами – це не просто відповідь на зовнішні фактори, а стратегічний крок до забезпечення стійкості роздрібного бізнесу. Використовуючи можливості дистанційних продажів, роздрібні торговці можуть підготувати свою діяльність до майбутнього та задовольнити різноманітні вподобання клієнтів.

Обслуговування клієнтів означає надання допомоги та консультації клієнтам. Це означає допомагати їм на кожному етапі їхнього шляху до покупки, починаючи з моменту першої зустрічі з ними, коли вони купують, і після покупки. Створення міцного зв'язку зі своїми клієнтами та надання їм однакового рівня підтримки, незалежно від рівня їхньої взаємодії з вами, забезпечить повторний бізнес і створить позитивну репутацію.

Є кілька причин або переваг підтримувати проактивне чи якісне обслуговування клієнтів [7]:

- утримання клієнтів обходиться дешевше, ніж залучення;
- якісне обслуговування клієнтів підвищує імідж і цінності бренду;

- задоволені клієнти допоможуть підвищити дохід;
- напевно задоволені клієнти допоможуть зробити маркетинг для вас;
- співробітники служби підтримки вміють отримувати зворотний зв'язок від клієнтів;
- люди, які мають краще обслуговування клієнтів, готові платити більше;
- гарне обслуговування клієнтів може досягти життєвої цінності для клієнта;
- маркетингові можливості відкриваються завдяки проактивному обслуговуванню клієнтів;
- проактивне обслуговування клієнтів запобігає краху бізнесу.

Бізнес має справу з проблемами реального життя. Таким чином, реальні приклади хорошого обслуговування клієнтів завжди допоможуть покращити обслуговування клієнтів, а не мати теоретичних знань.

Маючи це на увазі, у секторі роздрібної торгівлі можна забезпечити якісне обслуговування клієнтів, завжди докладаючи всіх зусиль, щоб піклуватися про своїх клієнтів і допомагати їм.

Роздрібна торгівля є важливою складовою економіки України, яка забезпечує населення необхідними товарами та послугами, а також створює робочі місця та генерує значну частку ВВП країни. Протягом останніх років ритейл в Україні демонструє стабільне зростання, незважаючи на виклики, пов'язані з війною, пандемією COVID-19, економічною нестабільністю та зміною споживчих звичок [15].

Для аналізу динаміки розвитку ритейлу в Україні розглянемо ключові показники галузі за період з 2018 по 2022 роки, представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Динаміка розвитку ритейлу в Україні за 2018-2022 роки

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Оборот роздрібної торгівлі, млрд грн	928,6	1094,0	1201,6	1359,8	1512,7
Кількість торгових мереж, од.	297	315	334	356	383

Джерело: власне дослідження автора складено на основі даних звітності розвитку ритейлу

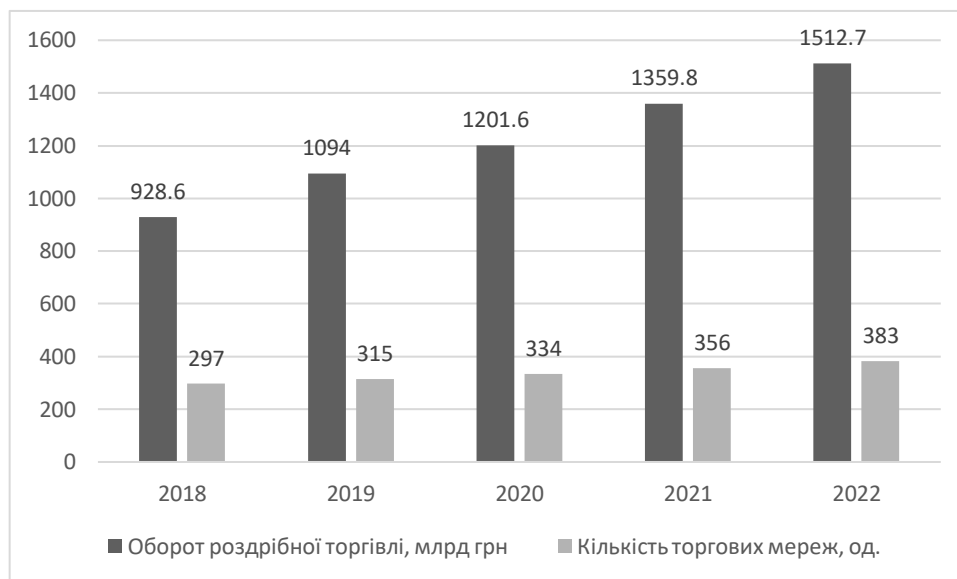


Рисунок 1.1 – Графік динаміку ритейлу в Україні за 2018-2022 роки

Джерело: власне дослідження автора створено на основі таблиці 1.3

Як видно, оборот роздрібної торгівлі в Україні стабільно зростає протягом аналізованого періоду. У 2018 році він становив 928,6 млрд грн, а у 2022 році досяг 1512,7 млрд грн, що свідчить про значне збільшення обсягів продажів у галузі. Середньорічний темп зростання обороту роздрібної торгівлі за цей період склав приблизно 13%, що є досить високим показником.

Кількість торгових мереж також демонструвала стабільне зростання протягом 2018-2022 років. У 2018 році в Україні налічувалося 297 торгових мереж, а у 2022 році їх кількість зросла до 383. Це свідчить про активний розвиток ритейлу, відкриття нових магазинів та розширення існуючих мереж. Зростання кількості торгових мереж відбувалося в середньому на 6-7% щорічно.

Таке зростання обороту роздрібної торгівлі та кількості торгових мереж можна пояснити кількома факторами. По-перше, відбувалося зростання доходів населення та купівельної спроможності, що стимулювало споживчий попит. По-друге, ритейлери активно впроваджували нові технології, такі як електронна комерція та омніканальність, що дозволило розширити канали продажів та охопити більшу

кількість споживачів. По-третє, на ринку з'являлися нові гравці, як вітчизняні, так і міжнародні, що посилювало конкуренцію та стимулювало розвиток галузі.

Отже, динаміка розвитку ритейлу в Україні за 2018-2022 роки демонструє стабільне зростання, що відображається у збільшенні обороту роздрібної торгівлі та кількості торгових мереж. Це свідчить про привабливість та перспективність галузі, а також про зростаючий попит з боку споживачів. Для подальшого успішного розвитку ритейлерам необхідно продовжувати адаптуватися до мінливих умов ринку, впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Для забезпечення ефективності продажів та підвищення лояльності клієнтів ритейлери використовують широкий спектр інструментів. Ці інструменти спрямовані на стимулювання попиту, збільшення середнього чеку, підвищення частоти покупок та покращення загального досвіду клієнтів. Розглянемо детальніше застосування різних інструментів у ритейлі, представлених у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Інструменти, що застосовуються в ритейлі

Інструмент	Застосування
Програми лояльності	85%
Персоналізовані пропозиції	72%
Мобільні додатки	68%
Доповнена реальність	15%
Чат-боти	45%
Динамічне ціноутворення	38%
Перехресні продажі	80%
Імпульсні покупки	90%
Обмежені за часом пропозиції	65%
Знижки та акції	95%

Джерело: власне дослідження автора

Графічне представлення даних з таблиці 1.4 дозволяє наочно проілюструвати застосування різних інструментів у ритейлі (Рис 1.2). На горизонтальній осі розташовані інструменти, а на вертикальній – відсоток їх застосування. Стовпчикова діаграма чітко демонструє популярність кожного інструменту серед

рітейлерів. Найвищі стовпчики відповідають найбільш широко використовуваним інструментам, таким як знижки та акції (95%), імпульсні покупки (90%) та програми лояльності (85%). Водночас найнижчий стовпчик представляє найменш поширений інструмент - доповнену реальність (15%). Графік дозволяє швидко оцінити відносну популярність кожного інструменту та виявити тенденції у їх застосуванні в рітейлі.

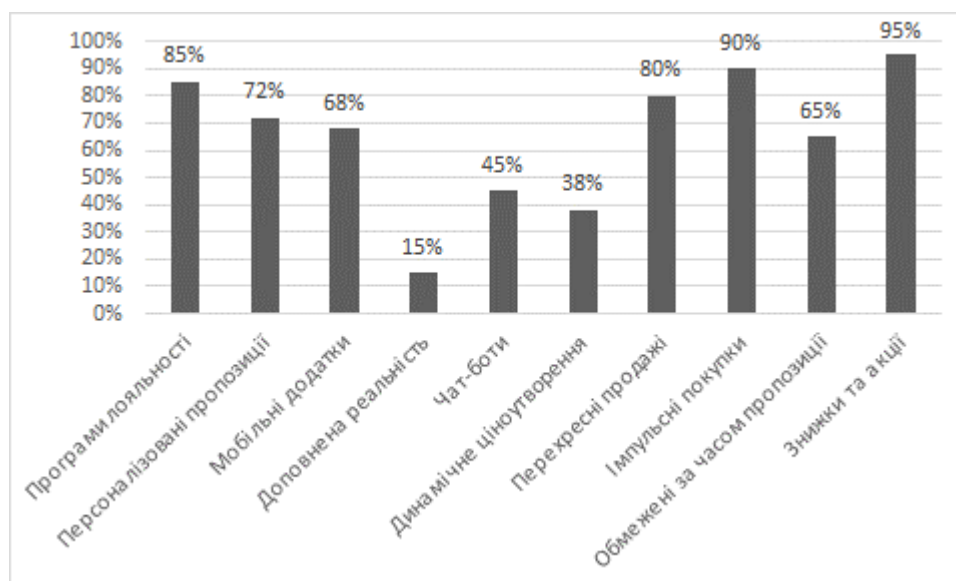


Рисунок 1.2 – Інструменти, що застосовуються в рітейлі

Джерело: власне дослідження автора створено на основі таблиці 1.4

Як видно, найбільш широко застосовуваним інструментом у рітейлі є знижки та акції (95%). Це традиційний спосіб стимулювання продажів, який дозволяє залучити більше клієнтів та збільшити обсяги реалізації товарів. Знижки та акції можуть бути приурочені до свят, сезонних розпродажів або спеціальних подій.

Другим за популярністю інструментом є імпульсні покупки (90%). Рітейлери активно використовують техніки мерчандайзингу та розміщення товарів у торговому залі, щоб спонукати клієнтів до здійснення незапланованих покупок. Це можуть бути товари, розташовані біля кас, на спеціальних стендах або в зонах високої прохідності.

Програми лояльності застосовуються 85% рітейлерів. Вони дозволяють утримувати існуючих клієнтів, заохочувати їх до повторних покупок та

збільшувати їх життєву цінність для компанії. Програми лояльності можуть включати накопичувальні бали, знижки, персональні пропозиції та інші привілеї для постійних клієнтів.

Перехресні продажі, які застосовуються 80% ритейлерів, передбачають пропонування клієнтам додаткових товарів або послуг, що доповнюють основну покупку. Наприклад, при купівлі смартфона продавець може запропонувати захисне скло або чохол. Це дозволяє збільшити середній чек та покращити задоволеність клієнтів.

Персоналізовані пропозиції використовуються 72% ритейлерів. Завдяки аналізу даних про покупки та поведінку клієнтів, ритейлери можуть створювати індивідуальні пропозиції, які відповідають інтересам та потребам кожного окремого споживача. Це підвищує релевантність пропозицій та ймовірність їх прийняття клієнтами.

Мобільні додатки застосовуються 68% ритейлерів. Вони дозволяють клієнтам зручно здійснювати покупки, отримувати персоналізовані рекомендації, відстежувати замовлення та брати участь у програмах лояльності. Мобільні додатки також надають ритейлерам цінні дані про поведінку та вподобання клієнтів.

Обмежені за часом пропозиції, які використовуються 65% ритейлерів, створюють відчуття терміновості та спонукають клієнтів до швидкого прийняття рішення про покупку. Це можуть бути флеш-розпродажі, щоденні знижки або спеціальні пропозиції, доступні протягом обмеженого періоду.

Чат-боти застосовуються 45% ритейлерів для надання клієнтам швидкої та зручної підтримки. Вони можуть відповідати на запитання, надавати інформацію про товари та послуги, допомагати з оформленням замовлень та вирішувати проблеми клієнтів у режимі реального часу.

Динамічне ціноутворення використовується 38% ритейлерів. Воно передбачає зміну цін на товари в режимі реального часу залежно від попиту, конкуренції та інших ринкових факторів. Це дозволяє оптимізувати ціни для максимізації прибутку та ефективності продажів.

Найменш поширеним інструментом є доповнена реальність (15%). Вона дозволяє клієнтам віртуально приміряти одяг, розміщувати меблі в своєму домі або отримувати додаткову інформацію про товари за допомогою смартфона. Незважаючи на свій потенціал, доповнена реальність поки що не набула широкого розповсюдження в ритейлі.

Отже, ритейлери активно використовують різноманітні інструменти для стимулювання продажів, покращення взаємодії з клієнтами та підвищення їх лояльності. Знижки, акції, імпульсні покупки та програми лояльності залишаються найбільш популярними інструментами. Водночас спостерігається зростання використання персоналізованих пропозицій, мобільних додатків та інших цифрових технологій. Для досягнення найкращих результатів ритейлерам важливо комбінувати різні інструменти та адаптувати їх до потреб своїх клієнтів.

Різнноманітні інструменти, що застосовуються в ритейлі, мають на меті не лише покращити взаємодію з клієнтами та підвищити їх лояльність, але й безпосередньо вплинути на продажі. Деякі інструменти стимулюють збільшення обсягів реалізації товарів, середнього чеку та частоти покупок, тоді як інші можуть мати неоднозначний ефект. Розглянемо детальніше вплив кожного інструменту на продажі, представлений у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Інструменти, що застосовуються в ритейлі та їх вплив на продажі

Інструмент	Вплив на продажі
Програми лояльності	Позитивний
Персоналізовані пропозиції	Позитивний
Мобільні додатки	Позитивний
Доповнена реальність	Позитивний
Чат-боти	Позитивний
Динамічне ціноутворення	Позитивний/Негативний
Перехресні продажі	Позитивний
Імпульсні покупки	Позитивний
Обмежені за часом пропозиції	Позитивний
Знижки та акції	Позитивний/Негативний

Джерело: власне дослідження автора

Більшість інструментів, представлених у таблиці 1.5, мають позитивний вплив на продажі. Вони допомагають залучати клієнтів, стимулювати їх до здійснення покупок та збільшувати середній чек. Однак є два інструменти, вплив яких на продажі може бути як позитивним, так і негативним - це динамічне ціноутворення та знижки і акції. Динамічне ціноутворення дозволяє оптимізувати ціни для максимізації прибутку, але в деяких випадках може відштовхувати клієнтів, якщо ціни сприймаються як надто високі. Знижки та акції, з одного боку, стимулюють продажі та залучають більше клієнтів, але з іншого - можуть негативно вплинути на маржинальність та створити у клієнтів очікування постійних знижок.

Розглянемо 7 реальних прикладів якісного обслуговування клієнтів у роздрібній торгівлі:

1. Винагороджуйте лояльність

Одним із досить простих прикладів хорошого обслуговування клієнтів є винагорода клієнтів за їхню лояльність. Це не тільки приємне задоволення для них, коли вони роблять покупки, але й знання того, що їх лояльність буде винагороджена, означає, що вони з більшою ймовірністю повертатимуться до магазину знову і знову.

Це можна зробити це за допомогою таких речей, як купони, які пропонують клієнтам знижку протягом певного періоду часу, якщо вони купують щось у магазині. Такі магазини, як Lidl і Sainsburys, надсилають купони своїм клієнтам, щоб надати їм знижки на покупки.

Купони також можна використовувати, щоб залучити клієнтів у магазин, оскільки, можливо, вони раніше не відвідували його, але хочуть заощадити гроші. Після того, як вони зробили покупки, якщо бізнес справив на них достатньо позитивне враження, є більша ймовірність того, що вони повернуться до цих покупок у майбутньому [17].

Також можна використовувати картки лояльності, щоб дозволити своїм клієнтам накопичувати бали або знижки, які можна використати на їхні покупки в майбутньому. Такі магазини, як Superdrug, використовують цей метод, щоб

нагородити своїх постійних клієнтів великою кількістю додаткових знижок і ексклюзивних пропозицій.

2. Персоналізуйте свої знижки

Пропозиція знижок є хорошим прикладом обслуговування клієнтів, але якщо можна зробити крок далі та персоналізувати ці пропозиції, це змусить клієнтів почуватися особливими.

Такі магазини, як Tesco та Boots, надсилають персоналізовані купони своїм клієнтам, щоб гарантувати, що вони економлять гроші на речах, які купують частіше. Ці дані зазвичай збираються шляхом аналізу їхніх минулих транзакцій із картками лояльності та перегляду того, що клієнти купували в минулому, а також те, що вони купують знову і знову.

Онлайн-продавець може використати подібний підхід, вивчаючи минулі покупки в облікових записах клієнтів і надсилаючи покупцям електронні листи зі знижками, які стосуються їхніх улюблених типів покупок [5].

3. Пропонувати різні варіанти підтримки

Надання підтримки клієнтам є важливою частиною якісного обслуговування клієнтів. Однак не всі клієнти захочуть зв'язуватися з магазином однаково. Кожен віддає перевагу іншим методам спілкування, тому дуже важливо, щоб продавці підтримували та надавали своїм клієнтам якомога більше способів зв'язатися з ними щодо питань, проблем і проблем із замовленнями.

Роздрібний продавець взуття Schuh є чудовим прикладом цього, оскільки він пропонує різні способи зв'язку з клієнтами. Перш за все, вони мають функцію живого чату на своєму веб-сайті, що дозволяє клієнтам вибирати між текстовим повідомленням, одностороннім відео- чи двостороннім відеочатом, щоб якнайшвидше отримати пряму допомогу у вирішенні проблеми. Клієнти також можуть дзвонити їм, надсилати їм електронні листи та зв'язуватися з ними на різних платформах соціальних мереж. Це означає, що щоразу, коли клієнт хоче зв'язатися з Schuh, він може вибрати метод, який йому найкраще підходить і надає йому саме той досвід обслуговування клієнтів, який йому потрібен [14].

4. Використовувати особистий підхід

Клієнти хочуть відчувати, що з ними мають справу особисто, коли вони спілкуються з персоналом, а не отримують стандартний підхід. Кожна проблема та кожен клієнт дуже різні, і тому персонал повинен знати, як підходити до клієнтів на особистому рівні та задовольняти їхні індивідуальні потреби.

Етичний салон краси Lush є фантастичним прикладом індивідуального обслуговування клієнтів. Кожного клієнта в магазині Lush запитують, чи потрібна їм допомога чи вони шукають щось конкретне. Співробітники Lush є експертами з продуктів, і якщо у покупців виникне запитання про те, який продукт найкращий для них, вони зможуть скерувати саме до того, що вам потрібно. Вони також роздають безкоштовні зразки або демонструють бомбочки для ванн, щоб покупці точно знали, що вони отримують з продуктами, які купують [7].

Це означає, що клієнти, яким не потрібна допомога, можуть просто відмовитися та продовжити перегляд. Тим не менш, ті, хто потребує допомоги, отримують дуже ретельний досвід обслуговування клієнтів.

5. Скоротіть час очікування

Клієнти розуміють, що іноді магазини зайняті, і це може означати чекання дзвінка на касі. Проте гарним прикладом обслуговування клієнтів є забезпечення того, щоб обмежити час очікування клієнтів, де це можливо. Так Reliable Skip, національна компанія з прокату автофургонів, помічає збільшення обсягу замовлень на 33%, коли час доставки припадає на наступний день.

Супермаркети, такі як Aldi та Lidl, чудово справляються з цим, тому що вони завжди гарантують, що відкриють іншу касу, якщо на будь-якій касі чекає більше ніж пара клієнтів. Це не тільки не дозволить клієнтам чекати довше, ніж їм потрібно, але й дає клієнтам змогу побачити, що менеджери магазинів роблять усе можливе, щоб скоротити час очікування та забезпечити задоволеність клієнтів [26].

6. Використовувати сучасну технологію обслуговування клієнтів.

Якщо продавець може використовувати технології, щоб покращити час, проведений клієнтами з вами, це може бути чудовим способом забезпечити позитивний досвід обслуговування клієнтів. Це можна зробити за допомогою таких

речей, як додатки, або надання додаткових технологій у магазині для покращення досвіду [4].

Наприклад, додаток Sainsburys Nectar Card дозволяє клієнтам знаходити свої персоналізовані купони та використовувати їх у магазині, не приносячи з собою будь-які фізичні купони.

Крім того, такі магазини, як IKEA, надають комп'ютеризовану точку доступу до своєї сімейної картки, яка дозволяє клієнтам увійти до свого сімейного облікового запису та роздрукувати будь-які купони, які вони могли придбати. Це не тільки означає, що їхні клієнти ніколи не пропускають знижки, але це також означає, що їм не потрібно турбуватися про наявність доступу до Інтернету чи принтера вдома, щоб скористатися пропозиціями картки постійного клієнта.

7. Пропонувати різні способи здійснення покупок

У кар'єрі менеджера роздрібно́ї торгівлі просування вгору означає перехід до більших магазинів на великих ринках із більшою кількістю управлінських обов'язків.

Отже, у сучасному ритейлі еволюція клієнтського сервісу набуває нових форм із впровадженням інноваційних технологій і стратегій. Одним із центральних трендів є екстремальна персоналізація. Це дозволяє створити персоналізований досвід покупок і значно підвищити рівень задоволеності клієнтів. Використання ШІ та чат-ботів покращує взаємодію з клієнтами завдяки інтелектуальній автоматизації, дозволяючи швидко й точно відповідати на запитання. Можливості самообслуговування, мобільна оптимізація та послуги дистанційного продажу також надають нові можливості для підвищення ефективності обслуговування та розширення вашого ринку.

Підтримання якості та проактивного обслуговування клієнтів стає все більш важливим, оскільки покращує імідж бренду та збільшує продажі. Задоволені клієнти є більш лояльними та, швидше за все, витратять більше грошей. Таким чином, інновації та підтримка високого рівня обслуговування клієнтів є важливими для успішного розвитку в конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ КЛІЄНСТЬКОГО СЕРВІСУ В ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ТА НАПРЯМИ ЙОГО ПІДВИЩЕННЯ

2.1 Характеристика сфери діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та діагностика основних результатів за 2021-23 рр.

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – українська компанія, яка займає лідируючі позиції на ринку торгівлі. Її репутація заснована на великій мережі магазинів і високій якості обслуговування, яке вона надає. Компанія пропонує широкий асортимент місцевих та імпортованих продуктів харчування, що задовольняють потреби різних категорій споживачів. Однією з головних переваг «СІЛЬПО-ФУД» є конкурентноспроможна ціна, що робить її привабливим для споживачів. У своїй діяльності компанія керується принципами якості обслуговування та задоволення потреб гостей, що дозволяє їй успішно утримувати лідируючі позиції на ринку та розвиватися далі.

Мережа «СІЛЬПО» надає великого значення враженню своїх гостей. Це відображається в індивідуальному дизайні кожного нового магазину. Мета компанії – створити особливу атмосферу, де кожен відвідувач почуватиметься комфортно та щасливо в магазині. Такий підхід дозволяє «СІЛЬПО» зберегти індивідуальність кожного закладу, привернути увагу клієнтів і створити позитивну асоціацію з брендом [23].

Щодо загальної інформації компанії. Перший магазин відкрився у 1998 році в місті Київ. Сьогодні фірма налічує 316 магазинів у 62 містах України, чотири з яких преміум-формату «Le Silpo». Магазины працюють на доставку (мають як свою так і сторонню) та самовивіз. Але при цьому Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» було зареєстровано, як юридичну особу з кодом ЄДРПОУ 40720198, 5 серпня 2016 року. Директором компанії на сьогодні є Лесько Ю.А. Вид діяльності компанії включає в себе спеціалізацію на роздрібній торгівлі продуктами харчування, алкогольними напоями, тютюном, побутової хімії [9].

Розглянемо ключові елементи товариства за допомогою яких зможемо краще зрозуміти, які основні пріоритети компанії (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№	Ключові елементи	Опис
1.	Клієнти	Споживачі з середнім/високим доходом, зазвичай це молоді люди. Так як мережа спеціалізується на ексклюзивних продуктах, цим охоплює і цінителів дорогих й якісних продуктів.
2.	Ринок та сегменти	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» оперує на ринку роздрібної торгівлі, який включає в себе продукти харчування. Сегмент – супермаркети, роздрібна торгівля.
3.	Потреби	По-перше, це задоволення базових потреб, такі як продукти харчування та товари першої необхідності. По-друге, отримання нових вражень, так як велика частка магазинів тематично оформлена. По-третє, знайомство з культурами інших країн, мережа надає можливість гостям з новими продуктами, кухнею. І останнє, зручність та економія власного часу, є доставка та самовивіз, який збирають працівники магазину.
4.	Основні конкуренти	детально розглянемо цей елемент в таблиці 2.2
5.	Конкурентні переваги	Звісно ж це широкий асортимент продуктів, цікаві тематичні оформлення магазинів, високий рівень клієнтського сервісу, сильний бренд.

Джерело: власне дослідження автора

Основні конкуренти:

«АТБ-маркет» – найбільша мережа супермаркетів в Україні з найбільшою кількістю магазинів і значною часткою ринку. Його головні особливості – низькі ціни на продукцію та повна різноманітність. Це робить «АТБ-маркет» популярним

серед людей з різних верств суспільства та забезпечує доступність продуктів для різних соціальних груп.

«AUCHAN» – французька мережа гіпермаркетів, відома своїм широким асортиментом товарів і доступними цінами. Основні особливості – велика торгова площа та регулярні оптові акції, які дозволяють клієнтам економити на великих покупках. Це робить Ашан популярним серед тих, хто шукає дешеві товари у великих кількостях.

«NOVUS» – українська мережа супермаркетів. Позиціонує себе як елітний магазин. В основному це різноманітні свіжі продукти, якісні продукти харчування та імпорتنі товари. Компанія приваблює клієнтів, які цінують якість і готові платити більше за якісну продукцію.

Таблиця 2.2 – Основні конкуренти ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Мережа	Цінова політика	Асортимент	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. СІЛЬПО	середня	широкий	Власні торгові марки, еко-свідомість, акції, різноманіття форматів магазинів	Вищі ціни порівняно з «АТБ-маркетом»
2. АТБ-маркет	низька	середній	Велика мережа магазинів, низькі ціни	Низька якість продуктів, поганий сервіс обслуговування
3. AUCHAN	низька	дуже широкий	Великі площі магазинів, акції саме на оптові покупки	Не завжди магазини цієї мережі мають зручне місцезнаходження

Продовження таблиці 2.2

4. NOVUS	висока	широкий, але при цьому акцент на свіжих продукта х та делікатес ах	Широкий асортимент імпортних товарів, має преміальний імідж	Високі ціни
----------	--------	--	--	-------------

Джерело: власне дослідження автора

Супермаркети подані в таблиці є сильними конкурентами для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», так як пропонують схожий асортимент та мають велику мережу магазинів, що відповідно дає вибір споживачу. Успіх компанії у майбутньому буде залежити від здатності адаптуватися до потреб клієнтів. При цьому пропонувати інноваційні рішення та якісний сервіс.

Розглянемо структуру організації, щоб краще розуміти, як працює мережа. На даному етапі діяльності товариства створено лінійно-функціональну структуру (Рис 2.1).

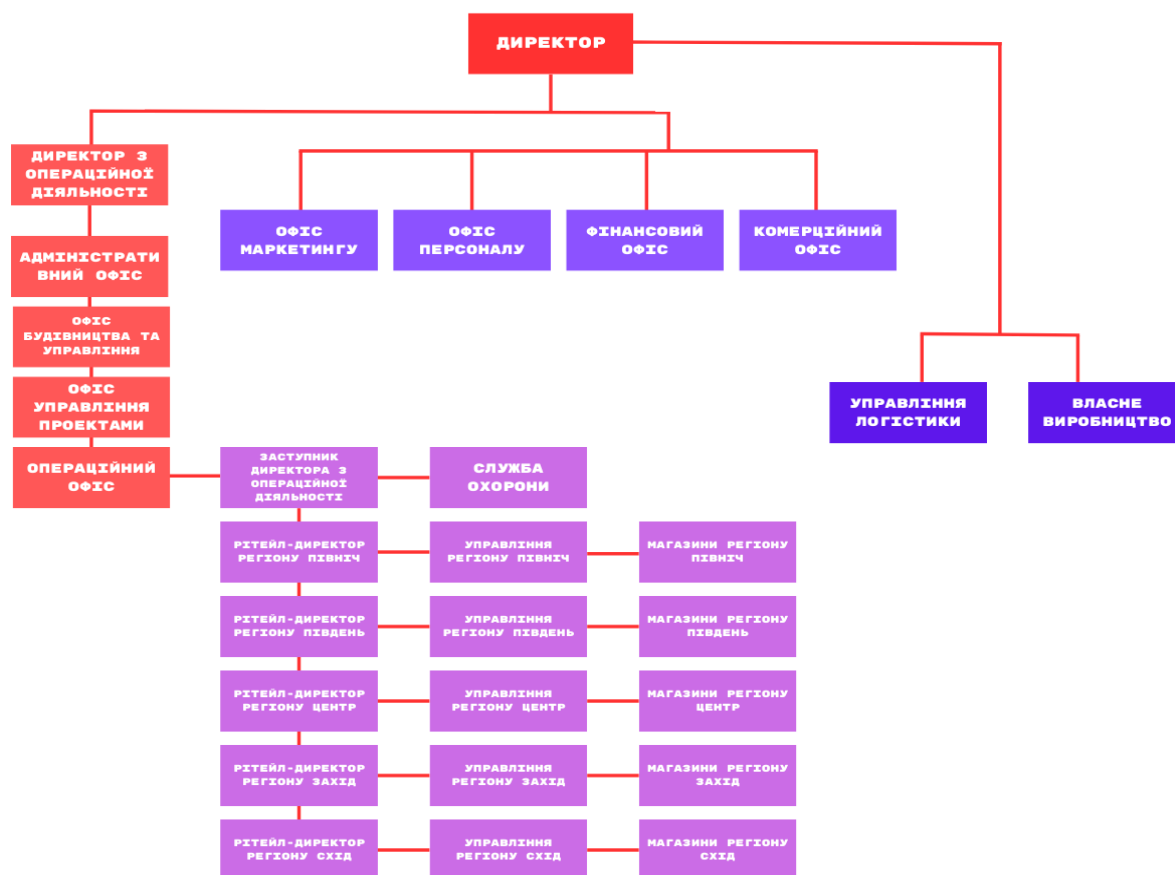


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: складено автором на основі даних річної звітності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [10]

В голові стоїть директор товариства. Він відповідає за загальне управління. Під його керівництвом знаходяться: директор з операційної діяльності; офіс маркетингу, офіс персоналу, фінансовий та комерційний офіс; управління логістики; власне виробництво. Також його роль полягає у взаємодії із зацікавленими сторонами, партнерами та у прийнятті стратегічних рішень.

Офіс маркетингу: відповідає за розробку та впровадження маркетингових стратегій, рекламних кампаній, покращення іміджу бренду та дослідження ринку. Офіс персоналу: безпосередньо це набір, навчання, розвиток та мотивація персоналу всередині компанії. Фінансовий офіс: ведення бюджету, бухгалтерський облік, аналіз фінансової звітності та сам фінансовий менеджмент. Комерційний

офіс: ця ланка відповідає за розробку бізнес-стратегії, взаємодію з постачальниками, закупівлю та управління товарним асортиментом.

Щодо управління логістики: організовує логістичні процеси, забезпечує своєчасні та ефективні поставки, також контролює склади та саму транспортну логістику. Власне виробництво (а саме керівник підрозділу): управління виробничими процесами, забезпечення якості продукції, особлива увага до впровадження виробничих інновацій.

Директор з операційної діяльності – це оперативне управління товариства, забезпечення ефективності, продуктивності виробничо-операційних процесів. Він керує самим операційним офісом, адміністративним офісом, офісом будівництва та управління й управління проектами.

Розглянемо коротко кожний офіс. Адміністративний: забезпечує адміністративну підтримку операційної діяльності товариства. Офіс будівництва та управління: сюди входить будівництво, ремонт, експлуатація нерухомості компанії, а також контроль цих процесів. Офіс управління проектами: підрозділ включає в себе питання планування, реалізацію, контроль проектів, які безпосередньо пов'язані з операційною діяльністю товариства. Операційний офіс: відповідає за щоденну роботу всіх магазинів мережі та інших підрозділів компанії. Від цього офісу згідно річної звітності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» отримують завдання заступник директора з операційної діяльності та служба охорони. Заступник відповідно надає підтримку операційному директору в його роботі, а ось служба охорони забезпечує безпеку свого персоналу, гостей, майна та активів компанії.

Посада рітейл-директор регіону достатньо важлива. Це розробка, реалізація різних стратегій розвитку всередині регіону, контроль доотримання стандартів роботи магазинів, законодавства, норм, а також аналіз продажів й співпраця з іншими відділами компанії. Під керівництвом цієї посади знаходиться управління регіону, що очолює та координує роботу магазинів у певному регіону. А магазини

регіону – це структурні одиниці, що і є основною діяльністю ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а отже саме вони здійснюють продаж товарів кінцевим споживачам.

Перейдемо до лінійно-функціональної структури окремого магазину (Рис 2.2).

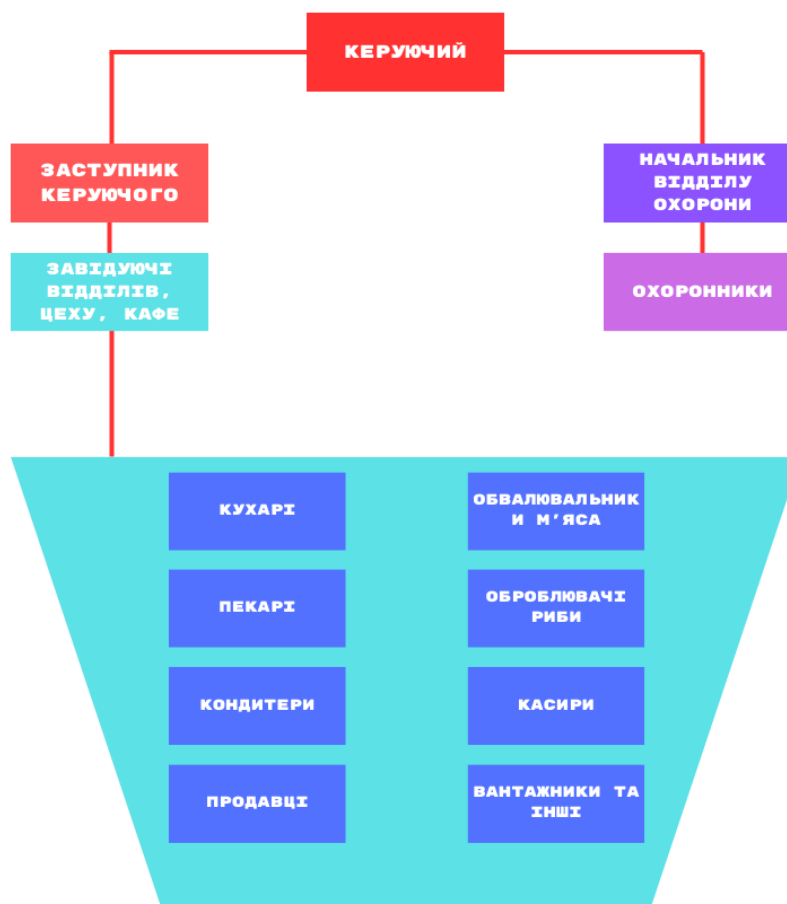


Рисунок 2.2 – Організаційна структура магазину «СІЛЬПО»

Джерело: складено автором на основі даних наданих на місці практики

Проаналізуємо основні результати за 2021-23 рр. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Результати діагностики подані у Табл 2.3, 2.4, 2.5.

Таблиця 2.3 – Фінансові результати ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	2021	2022	2023	Відхилення, %	
				2022/2021	2023/2022
Дохід	72,8 млрд грн	70 млрд грн	84,8 млрд грн	-21%	-4%

Продовження таблиці 2.3

Торговий оборот мережі	58,8 млрд грн	62,4 млрд грн	66,2 млрд грн	6,12%	6,09%
Зростання торгового обороту мережі порівняно з попереднім роком	+18,31%	+6,12%	+6,09%	-	-

Джерело: складено автором на основі даних річних звітностей ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [10]

У 2021 році компанія почала активно зростати та розвиватися. Дохід свідчить про значний рівень продажів та стійкість бізнесу. Торговий оборот значно виріс, а це вказує на динамічний розвиток та розширення мережі.

Незважаючи на повномасштабне вторгнення росії на Україну в 2022 році, компанія змогла зберегти високий дохід, хоча і бачимо, що він зменшився. Це сигналізує, що товариство стійке до кризових умов та має здатність адаптування до нових викликів.

Війна вплинула негативно на всю економічну ситуацію в Україні. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» мінімізувало падіння своїх показників завдяки таким факторам:

- адаптація: швидка реакція на нові виклики. Компанія оперативно змінила логістичні ланцюги, оптимізувала асортимент та впровадила онлайн-замовлення з доставкою в будь-яку точку;
- зміна споживчих потреб: відбулося зростання попиту на продукти харчування та товари першої необхідності, завдяки цьому відбулась часткова компенсація падіння в інших категоріях;

- лояльність клієнтів: зберіглась за рахунок багаторічній роботі мережі.

2023 рік – це поступове відновлення після початкового шоку від війни. Торговий оборот мережі свідчить про стабільний розвиток компанії в складних умовах

Фінансові результати за 2021-23 рр. свідчать про те що, ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним із лідерів українського ринку в роздрібній торгівлі. Навіть під час повномасштабного вторгнення компанія демонструє стійкість та здатність до адаптації. Для цього використовує сприятливі зміни у споживчих потребах та впроваджує стратегії задля мінімізації негативного впливу війни та зовнішніх чинників.

Таблиця 2.4 – Ліквідність та зобов’язання ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,57	0,4	0,45
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,33	0,19	0,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,04	0,04
Довгострокові зобов’язання та забезпечення	15,1 млрд грн	16 млрд грн	17,2 млрд грн
Поточні зобов’язання та забезпечення	26,5 млрд грн	28,36 млрд грн	29,4 млрд грн

Джерело: складено автором на основі даних річних звітностей ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [10]

Коефіцієнт поточної ліквідності зазнав значного зниження. Отже, оборотні активи компанії не покривають поточні зобов’язання. Це вказує на труднощі з

погашенням короткострокових боргів. Маємо аналогічну ситуацію з коефіцієнтом швидкої ліквідності.

Щодо коефіцієнту абсолютної ліквідності, то він є стабільно низьким протягом всіх трьох років. Це свідчить про те що товариство має мало готівки та короткострокових інвестицій аби погасити поточні зобов'язання, якщо вони виникнуть.

Перейдемо до довгострокових та поточних зобов'язань, які разом зросли у 2022 та 2023 році. Це пов'язано з повномасштабним вторгненням, так як кредити брали для фінансування своєї діяльності.

Отже, основною причиною погіршення показників в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є війна на території України. У 2021 році компанія почала покращувати свої коефіцієнти після важкого року з пандемією. А вже у 2022 році почала потерпати від повномасштабного вторгнення. Саме через це у товариства були складнощі з споживчим попитом, ланцюгами постачання, зростанням цін на енергоносії та критичні ресурси, припинення діяльності та знищення деяких магазинів.

У 2023 році почала шукати шляхи покращення свого становища. Наразі компанія залучає додаткове фінансування, веде переговори щодо реструктуризації своїх боргів, знижує витрати на оренду, енергопостачання і так далі, значну увагу приділяють й оптимізації цін для того щоб зберегти рентабельність бізнесу.

Таблиця 2.5 – Кількість магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	2021	2022	2023
Кількість супермаркетів	329 (+4 «Le Silpo»)	301 (+4 «Le Silpo»)	312 (+4 «Le Silpo»)
Загальна торговельна площа	476 711 м ² (+ 7513 м ² «Le Silpo»)	428 000 м ² (+ 7513 м ² «Le Silpo»)	451 827 м ² (+ 7513 м ² «Le Silpo»)

Джерело: складено автором на основі даних річних звітностей ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» [10]

До 2021 року компанія активно розвивалась, але знову ж таки відбулися значні зміни у 2022 році. Товариство зазнало часткове, повне руйнування своїх магазинів «СІЛЬПО». Деякі магазини були закриті через знаходження на окупованих територіях. Незважаючи на складну ситуацію, у 2023 році компанія відкрила 11 магазинів, з цієї кількості були деякі пошкоджені.

Аби врахувати складнощі економічного середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» треба провести SWOT-аналіз задля визначення сильних, слабких сторін та можливостей, поточних загроз (Табл 2.6).

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

S	W
- Розгалужена мережа супермаркетів - Впізнаваність бренду серед громадян України - Наявність власного виробництва, імпорту та логістичних центрів - Цифровізація багатьох сервісів - Належність до об'єктів критичної інфраструктури	- Великі обсяги кредитних зобов'язань - Плинність кадрів - Пряма залежність від ключових постачальників
O	T
- Збільшення кількості діючих супермаркетів - Збільшення та розширення асортименту - Оптимізація операційних витрат - Експансія на міжнародний ринок - Розширення мережі супермаркетів преміум-сегменту	- Воєні дії на території України - Відсутність антикризового менеджменту - Посилення конкуренції у сфері торгівлі - Поява іноземних компаній на українському ринку - Коливання курсу гривні до долара

Джерело: власне дослідження автора

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» – це сильна компанія з багатьма можливостями для зростання. Проте, вона також стикається з певними викликами, пов'язаними з

війною, конкуренцією та макроекономічними факторами. Для подолання цих викликів компанія повинна буде продовжувати інвестувати в інновації, оптимізувати свою діяльність та розширювати свою присутність на ринку.

2.2 Аналіз підходів до управління клієнтським сервісом в ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та виявлення проблем у сфері обслуговування клієнтів

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» багато років на ринку й користується попитом серед споживачів. За цей час компанія сформувала власні підходи до управління, але при цьому й досі існує ряд проблем у цій сфері. Почнемо з них і після перейдемо до їх рішення.

Найпоширеніші проблеми мережі магазинів, про які сигналізують споживачі:

- неякісний товар;
- довгі черги;
- необізнаний персонал;
- відсутність якісного зворотнього зв'язку;
- проблеми з додатками, веб-сайтами.

Гості магазинів «СІЛЬПО» часто скаржаться на неякісний товар, зазвичай під цими словами вони мають на увазі або прострочену або пошкоджену продукцію. Задля зменшення таких поганих відгуків компанія посилила контроль за терміном придатності продукції на складах та у магазинах. Здійснює навчання свого персоналу аби ті оперативно прибирали з полиць такий товар. Наразі покращують систему комунікації з клієнтами та проводять опитування, щоб краще розуміти свої проблеми з неякісними товарами та розробляти відповідні рішення. Також наразі розглядається можливість впровадити програму лояльності, яка буде винагороджувати клієнтів за те, що вони будуть повідомляти про неякісну продукцію.

Довгі черги на касах та інших відділах, де обслуговує персонал мережі є достатньо сильною проблемою, так як це найбільше впливає на загальну

задоволеність клієнтів. Ми розглянемо черги на касах, так як судячи з відгуків на різних інтернет платформах – це більш поширена проблема, ніж на самих відділах.

По-перше, недостатня кількість касирів. Багато людей, які влаштовуються на роботу мають страх працювати на касі та контактувати з грошима. Тому компанія кожному пропонує той відділ, де йому буде комфортно працювати. Коли магазини почали отримувати все частіше відгуки про великі черги, вони зрозуміли, що потрібно навчати працювати за касою більшу кількість свого персоналу. Наразі на цьому відділі можуть працювати продавці-консультанти, завідувачі відділів та адміністрація. До цього всього менеджер з персоналу завжди у пошуках касирів, а завідувачі касою ставлять персоналу більше робочих годин.

По-друге, існує проблема несправності кас та обладнання, а також повільні процеси оплати по терміналу. Одні магазини мають клавіатурні каси, інші сенсорні, але при цьому в двох випадках є непередбачувані неполадки техніки. Аби якнайшвидше усунути такі проблеми, на магазини завезли резервні каси, сканери, системні блоки, кабелі і так далі. Щодо терміналів така сама ситуація. Компанія співпрацює з двома банками: «Приват Банк» та «Райффайзен Банк Аваль». Іноді бувають збої у їх роботі й транзакції або не відбуваються зовсім або відбуваються з великою затримкою. Товариство розробило можливість розрахуватися за допомогою додатку «СІЛЬПО», просто приєднавши свою банківську картку до карти лояльності клієнта. При неможливості здійснити операцію по терміналу, є можливість здійснити її онлайн на касі (Рис 2.3).

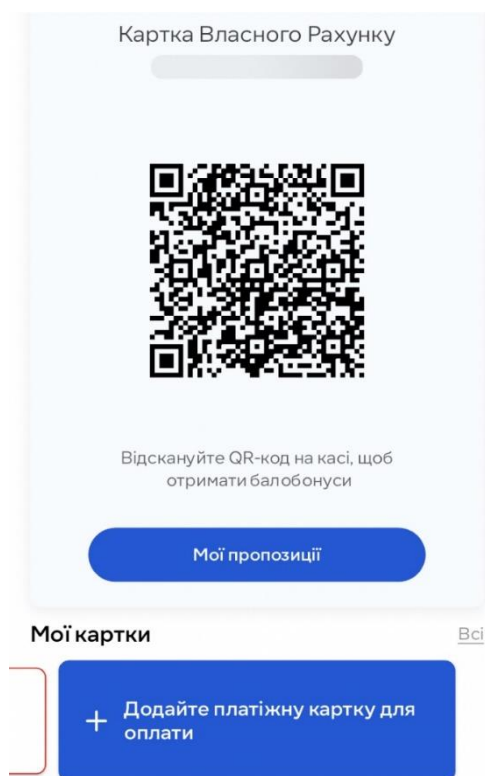


Рисунок 2.3 – Додаток «СІЛЬПО»

Джерело: мобільний додаток магазину «СІЛЬПО» [20]

По-третє, недостатня кількість кас. Не так давно мережа почала встановлювати каси самообслуговування. Ще й досі не всі магазини такими обладнаннями забезпечені. Зараз компанія намагається пришвидшити процес їх встановлення там де їх ще немає, а там вже є додати ще більше. Тим самим клієнти самостійно зможуть сканувати та сплачувати свої покупки, при цьому черга буде рухатися швидше, а персоналу потрібно буде в рази менше.

Найважливіше у клієнтському сервісі – персонал. Досліджуючи це питання, можна помітити на різних форумах, платформах, сайтах таку інформацію, як: персонал не знає базову інформацію про продукцію, акції, не може допомогти з вирішенням проблеми та є грубим та неуважним. Такі відгуки можуть зіграти проти ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Звичайно таке призведе до втрат продажів, зниження рівня іміджу магазину та зниження мотивації, морального духу працівників.

Сьогодні компанія приділяє багато уваги навчанню персоналу. Перший етап це співбесіда. Тут менеджер з персоналу визначає чи підходить людина у команду,

проводить різні тести, особливо психологічного характеру. Після прийому на роботу, відкривається програма посади на яку було прийнято людину (Рис 2.4). На її закриття дається в середньому два тижні. Протягом цих тижнів працівник вивчає теоретичний матеріал онлайн та практичний матеріал на самій роботі. В день закриття програми, людина разом з адміністрацією магазину пише фінальний тест. Якщо працівник завершив тест на достатній відсоток програма стажування закривається, якщо ні – дають ще 2 спроби, після звільняють.

Сільпо GlobalUserID: 608914

Програма Продавця-консультанта відділу товарного

Планова посада, відділ: **Продавець-консультант, Відділ товарний**

Кількість етапів навчання: **1**

Номер поточного етапу: **1**

Дата відкриття програми навчання: **03.02.2024** Планова дата закриття програми навчання: **12.02.2024** Фактична дата закриття програми навчання: _____

Контактний телефон співробітника: _____

Адреса магазину стажування*: _____

Відповідальний за навчання в магазині:

ПІБ: _____

Контактний телефон: _____

Рисунок 2.4 – Програма продавця-консультанта

Джерело: складено автором на основі даних наданих на місці практики

На закритті програми навчання не закінчується. Не рідше ніж один раз на місяць, керівник відділу перевірятиме працівника за КДС (контроль дотримання стандартів) аби підтримувати на відповідному рівні практичні навички роботи. Надалі результати КДС впливатимуть на оцінку робочих показників.

Оцінка робочих показників – це можливість отримати від керівника у форматі дружньої зустрічі об’єктивний зворотній зв’язок щодо якості роботи протягом останнього півріччя, визначити сильні сторони та зони розвитку, розробити план дій на майбутнє півріччя, що буде спрямований на поліпшення результатів професійної діяльності.

Ця оцінка дає змогу підбити підсумки щодо практичних навичок (середній відсоток КДС за останні 6 місяців), теоретичних знань (результати теоретичного тестування) та аспектів робочої поведінки (спілкування з гостями та колегами, вчасний прихід на роботу, відповідність зовнішнього вигляду стандартам і так далі). Результати оцінки сприяють професійному розвитку, підвищенню ефективності роботи й навчання. А високі результати оцінки дають перевагу в кар'єрному зростанні.

У таблиці 2.7 розглянемо основні стандарти стосовно гостя, яких повинен дотримуватися персонал.

Таблиця 2.7 – Основні стандарти персоналу

Стандарт	Опис
Увага	Ставитися уважно до кожного гостя магазину. Увага – це основа якісного сервісу. Гості магазину перестають бути лояльними, якщо до них ставляться з байдужістю.
Вітання	Вітатися та розмовляти з гостем лише українською. У випадку, коли клієнт самотійно просить перейти на іншу мову, працівник має право змінити її.
Звертання	Звертатися до гостя магазину на «Ви». По-перше, це незнайомі люди. По-друге, це повага. У переддень свят та у свята вітатися зі слів «Зі святом» або «З прийдешнім».
Екосвідомість	Мережа підтримує питання екології. Тож якщо гість купує товар у свою тару та використовує власну

	торбинку на касі, персонал йому за це повинен подякувати.
--	---

Продовження таблиці 2.7

Побажання, зауваження	Аби ставати краще, працівники повинні передавати побажання та зауваження менеджеру дільниці/адміністратору зміни від гостей.
Скарги	Для вирішення конфліктних ситуацій запрошувати менеджера дільниці/адміністратора зміни, разом можна розв'язати будь-яку проблему.
Навчання	Ставитися відповідально до навчання – прислухатися до свого наставника.
Трудова дисципліна	Дотримуватися правил трудової дисципліни, внутрішнього трудового розпорядку, інших встановлених норм та правил.

Джерело: власне дослідження автора

Також компанія приділяє увагу зворотньому зв'язку своїх працівників, щоб краще розуміти, як покращити умови праці, атмосферу всередині колективу і так далі (Рис 2.5).

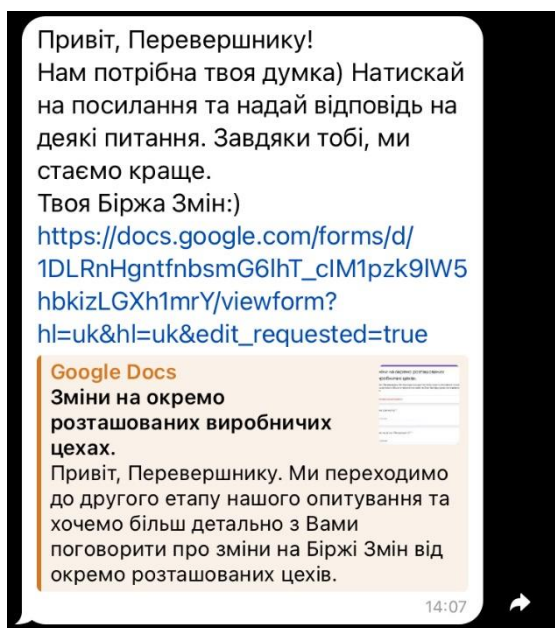


Рисунок 2.5 – Зворотній зв'язок персоналу

Джерело: складено автором на основі даних наданих на місці практики

Щодо відсутності якісного зворотнього зв'язку. Ще рік тому можна було лише залишити відгук тільки через гарячу лінію компанії та книгу скарг й пропозицій. Не беремо до уваги соціальні мережі, часто такі речі там залишались без уваги.

Сьогодні товариство забезпечило споживачів всіма можливими способами зворотнього зв'язку: гаряча лінія (працює кожен день з 7 до 23), месенджери («Телеграм», «Вайбер», «Інстаграм», «Фейсбук»), адміністрація магазину, сайт мережі та щотижневе опитування для тих хто має додаток «СІЛЬПО». Результати покращення клієнти отримують протягом однієї доби. Ця система призводить до покращення обслуговування, підвищення лояльності та загального задоволення від магазину.

Розглянемо останню проблему. До створення додатка «СІЛЬПО» клієнти компанії користувались лише сайтом. З нього була можливість замовити доставку, оформити самовивіз, подивитися який товар в «Ціні тижня» і переглянути свої накопичені бали на карті лояльності (Рис 2.6).

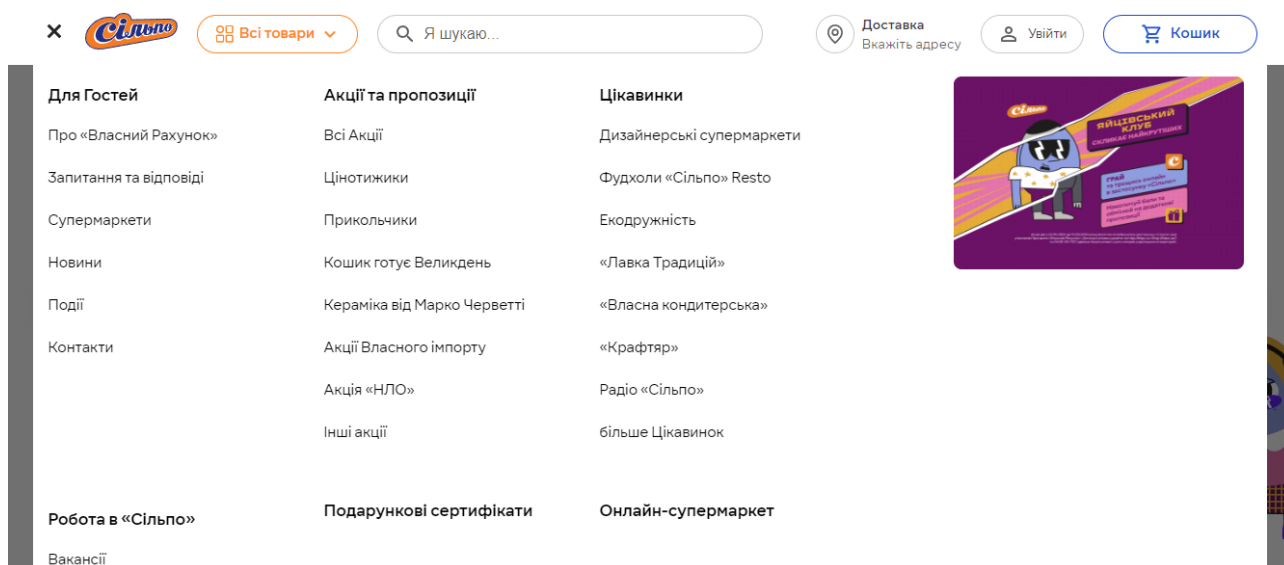


Рисунок 2.6 – Офіційний сайт «СІЛЬПО»

Джерело: офіційний сайт магазину «СІЛЬПО» [23]

Але згодом він став незручний для сучасного споживача. Над сайтом звісно працюють і сьогодні, але більшу увагу приділяють мобільному додатку. Через різні збої, помилки, незручний інтерфейс, повільне завантаження, проблеми з оплатою було прийнято рішення створити додаток для мобільних пристроїв, які завжди під рукою (Рис 2.7).

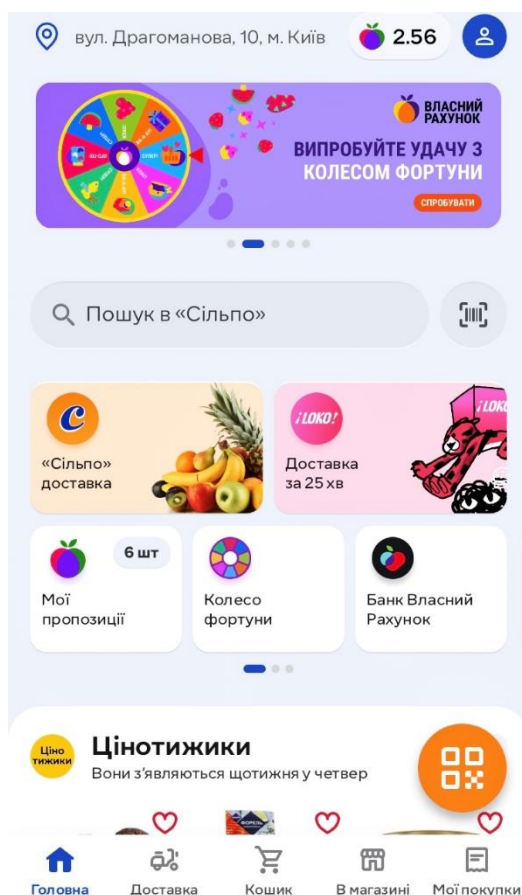


Рисунок 2.7 – Головна сторінка мобільного додатку «СІЛЬПО»

Джерело: мобільний додаток магазину «СІЛЬПО» [20]

Завдяки цьому додатку можна самостійно відсканувати товар і сплатити його на касі буквально за декілька хвилин. У розділі «Мої покупки» відслідковувати витрати, замовлення, перевіряти інформацію про придбаний товар в електронних чеках. Програма лояльності дає можливість економити власні кошти. Начислення кешбеку відбувається кожен день опівночі. 100 грн – це 100 балів, відповідно 1 грн повернеться у гаманець гостя. Щоб збільшити цю суму є категорія «Колесо фортуни», де один раз на добу випадає можливість тричі перевірити свою удачу. Останнє з основного це звичайно актуальна інформація про магазини, акції та ціни.

У додатку немає масштабних проблем, які були на сайті. Компанія достатньо часто випускає оновлення, завдяки яким застосунок стає краще. І щоб процес був більш плідний, за допомогою та відгуками звертаються до клієнтів.

Всі ці підходи напряду впливають на показники NPS та CSI. Ці дані визначають чи задоволений клієнт магазину, на що потрібно звернути увагу і що потрібно негайно виправити. Дані збираються протягом тижня різними респондентами і розміщуються на дашборді вражень (Рис 2.8).



Рисунок 2.8 – Дашборд вражень

Джерело: складено автором на основі даних наданих на місці практики

Отже, ми визначили п'ять основних проблем компанії: неякісний товар, довгі черги, необізнаний персонал, відсутність якісного зворотнього зв'язку, проблеми з додатками та веб-сайтами. Так як товариство бажає залишатись лідером серед своєї сфери, то оперативно приймає рішення щодо цих проблем. Дуже велику увагу приділяє навчанню персоналу, удосконаленню зворотнього зв'язку через різні інструменти та розвитку мобільного додатку. Всі ці фактори створюють сприятливе середовище для споживача аби він хотів повертатись за продукцією та послугами у компанію.

2.3 Обґрунтування комплексу пропозицій для підвищення рівня клієнтського сервісу

У цьому розділі ми розглянемо комплекс пропозицій, спрямованих на підвищення клієнтського сервісу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Аби дослідити та краще розуміти сприйняття клієнтами рівня обслуговування в мережі «СІЛЬПО» було проведено опитування за участю 100 респондентів. Їм було запропоновано оцінити ймовірність того чи будуть вони рекомендувати мережу від 0 до 10 (Рис 2.9).



Рисунок 2.9 – Опитування щодо рекомендації мережі

Джерело: власне дослідження автора

Результати опитування: від 0 до 3 – 2 респонденти (2%); від 4 до 6 – 3 респонденти (3%); 7б. – 13 респондентів (13%); 8б. – 23 респондентів (23%); 9б. – 31 респондент (31%) та 10б. – 28 респондентів (28%). Візьмемо до уваги найвищі бали і побачимо, що 95% рекомендують компанію. Але при цьому є відсоток, які не задоволені сервісом і саме це свідчить про те, що завжди є можливість вдосконалення.

Ми вже з'ясували, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним із вдалих продуктових рітейлерів в Україні. Компанія включає в себе велику мережу магазинів, пропонує широкий асортимент товарів і весь час вдосконалює рівень якості своїх послуг. Сьогодні ключовим фактором є рівень клієнтського сервісу в умовах конкуренції. Зазвичай клієнти, які отримують відмінне обслуговування з більшою ймовірністю повернуться до магазину і будуть рекомендувати мережу.

Розглянемо комплекс пропозицій для підвищення рівня клієнтського сервісу. Почнемо з системи винагородження персоналу щодо орієнтованості на клієнта. Іншими словами це називається – активні продажі. Активний продаж відноситься до методу продажу, за якого продавець активно контактує з потенційними клієнтами та активно напружує їх до покупки [1].

Впровадження активних продажів на магазинах повинно відбуватися в трьох напрямках (Табл 2.8).

Таблиця 2.8 – Ключові напрямки активних продажів

№	Напрямок	Ініціативи
1. Розвиток вміння продавати	Робота зі співробітниками на магазинах	Трансформація роботи співробітників через наставництво
		Розвиток продуктивних знань продавців
	Модель продажів і навчання	Система тренінгів

Продовження таблиці 2.8

2. Підвищення бажання продавати	Грошова мотивація	Індивідуальна система преміювання
		Регулярне відстеження результатів продажів
	Нематеріальна мотивація	Нематеріальна мотивація для розвитку кращим продавцям їх образу мислення переможця
3. Забезпечення стійкості	Зміна профілю продавців	Набір мотивованого персоналу під цільовий профіль активних продаж
	Підтримка операційним управлінням змінених процесів	Підтримка операційним управлінням змінених процесів

Джерело: власне дослідження автора

Перший напрямок в себе включає три ініціативи. Ті хто давно працює в компанії стають наставниками для нових працівників, тим самим допомагають швидше адаптуватися та розвивати навички продажів. Також продавці проходять поглиблене навчання щодо асортименту, характеристик продукції – їх переваг та недоліків, особливостей. А щоб це було більш ефективно потрібно створити регулярну систему тренінгів. Вони можуть проходити як онлайн, так і офлайн та присвячені технікам продажів, обслуговування клієнтів, мерчендайзингу.

Наступні ініціативи – це категорія підвищення бажання більше продавати. Цьому може допомогти премії за виконання плану продажів, бонуси або ж цінні призи. Аби все було прозоро ввести зворотній зв'язок від керівництва і мати можливість порівнювати свої результати з іншими продавцями. Щодо

нематеріальної мотивації, то це можуть бути маленькі компліменти у вигляді тортиків, сертифікати на емоції, дипломи та фото на дошці кращого працівника місяця.

Останній напрямок охоплює орієнтацію на результат та досягнення цілей. Персонал повинен мати відмінні комунікативні навички, вміти встановлювати контакт з гостями магазину, надавати експертні консультації та готовність пропонувати додаткові послуги, товар. Для цього потрібно розробити чіткі критерії відбору, що будуть відповідати цільовому профілю та проводити змістовні співбесіди, які орієнтовані на оцінку навичок і мотивації. А в завершення надати персоналу чітких інструкцій та можливість навчання. Проводити моніторинг ефективності процесів, за потреби вносити зміни для їх вдосконалення на основі зворотнього зв'язку.

Розглянемо алгоритм активних продажів (Табл 2.9).

Таблиця 2.9 – Алгоритм активних продажів

Крок	Мета
1. Передпродажна підготовка	Підготувати прилавок і себе до того, щоб справити позитивне перше враження на гостя
2. Привітання і бесіда з гостем	Встановити контакт з гостем, розташувати його до себе і пробудити довіру
3. Виявлення потреби гостя	Детально зрозуміти, що потрібно гостю і допомогти зробити покупку, якої він дійсно буде задоволений
4. Презентація товару та up-sell	Запропонувати гостю відповідний товар і розповісти про нього всю необхідну інформацію
5. Крос продажі	Пропозиція додаткових товарів, що створюють додану цінність для гостя

Продовження таблиці 2.9

6. Завершення продажу	Залишити гостю позитивне враження від спілкування з продавцем
-----------------------	---

Джерело: власне дослідження автора

Коротко розглянемо ще дві пропозиції, які можуть підняти рівень клієнтського сервісу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»: організація тематичних заходів, майстер-класів; віртуальні екскурсії.

Проведення різних дегустацій, кулінарних майстер-класів, кулінарні змагання – це все пізнавально і привабливо для споживача. А для атмосфери свята ввести проведення сезонних подій, таких як Різдво, Великдень та інші. Непоганою ідеєю будуть інтерактивні квести, де учасники шукають інгредієнти по магазину, розгадують різні загадки й страви готують за рецептами, які також потрібно знайти. Або ж онлайн майстер-класи, куди будуть запрошувати кухарів з різних куточків світу.

Віртуальні екскурсії – інтерактивний та зручний спосіб для клієнта для вивчення самого магазину і товару всередині нього. Це актуально для тих, хто: живе далеко від найближчого магазину, має обмежену мобільність, бажає заощадити свій час. Організація цієї інновації може відбутися через 3D сканування магазинів, відеоекскурсії, створення інтерактивних карт. Перевагами такої інновації є: зручність для клієнтів, а саме дослідження магазину в будь-який час, в будь-якому місці; покращення обслуговування клієнтів, персоналу це також буде корисно; збільшення продажів, при виявленні якоїсь знижки або нового товару.

Розглянемо витрати на впровадження пропозиції в одному магазині, прогнозування результатів та оцінку поліпшення рівня сервісу, якщо компанія обере метод активних продажів (Табл 2.10, 2.11).

Таблиця 2.10 – Витрати на впровадження активних продажів

Категорія витрат	Сума, грн	Опис
Навчання персоналу	170 000	Стажування, тренінги, семінари, онлайн-курси
Ресурси	150 000	Витрати на програмне забезпечення; інструменти та матеріали для демонстрацій, презентацій; автоматизація продажів
Премії та бонуси	100 000	Виплати персоналу за високі результати задля мотивації та стимулювання
Маркетинг і реклама	120 000	Рекламні кампанії, просування нових пропозицій та продуктів
Інші витрати	50 000	Додаткові витрати, резерв
Разом	590 000	Загальна сума впровадження активних продажів на одному магазині

Джерело: власне дослідження автора

Таблиця 2.11 – Прогнозування та оцінка поліпшення результатів впровадження активних продажів

Показник	Поточний рівень	Прогнозов аний рівень	Опис	Кількісне поліпшення
Індекс задоволен ості, %	89%	95%	Поліпшення рівня обслуговування, швидкість та персоналізовані продажі підвищать задоволеність клієнтів	+6%
Кількість постійних клієнтів	800	1200	Завдяки лояльності та покращення сервісу	+400

Продовження таблиці 2.11

Середній чек, грн	250	400	За рахунок активних продажів і кращої презентації продуктів	+150
Конверсія покупок, %	15%	20%	Цей відсоток дуже важливий, чим він вище тим більше відвідувачів і продажів	+5%
Час обслуговування, хв	5	3	Навчання нового персоналу та удосконалення швидкості вже наявних	-2

Джерело: власне дослідження автора

Впровадження саме цього методу для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є стратегічно вигідним рішенням. Але при цьому включає в себе значні фінансові інвестиції, які в свою чергу принесуть компанії підвищення рівня задоволеності й лояльності клієнтів, ефективності продажів. Оцінюючи витрати та прогнозовані результати, можна зрозуміти, що активні продажі приведуть до поліпшення якості сервісу та до прибутковості компанії.

Перейдемо до графіка Ганта, який дасть змогу визначити приблизні терміни в які повинні впровадити активні продажі (Рис 2.10).

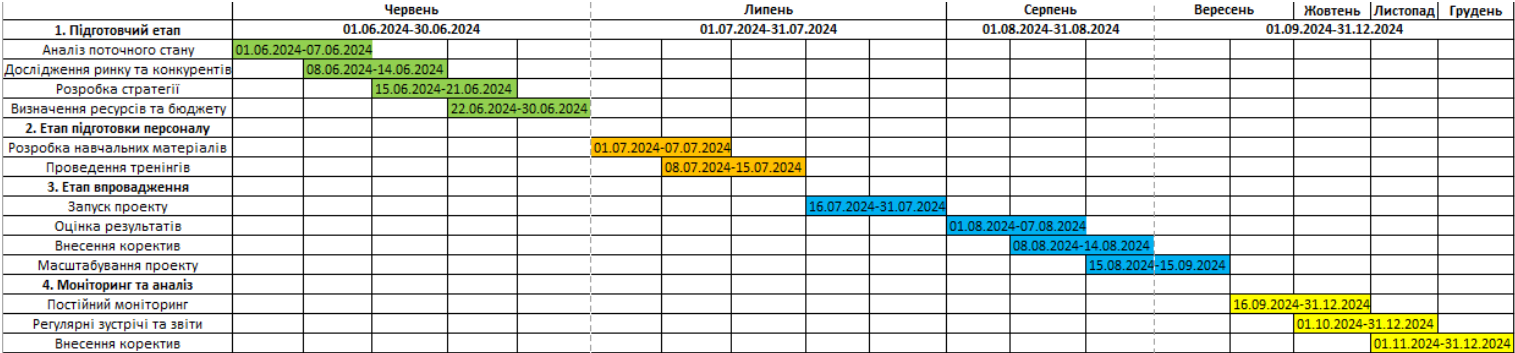


Рисунок 2.10 – Графік Ганта

Джерело: власне дослідження автора

Ця пропозиція потребує на повне функціонування півроку. Основна частина починається у червні і завершується в середині вересня, далі йде моніторинг та звітність.

У підготовчому етапі беруть участь офіс маркетингу, аналітики, фінансовий офіс. Аналітики працюють над аналізом поточного стану, дослідженням ринку та конкурентів. Офіс маркетингу в свою чергу над розробкою стратегії. А фінансовий директор – визначення ресурсів та бюджету.

Етап підготовки персоналу залучає офіс персоналу та різних тренерів для проведення зустрічей, тренінгів, семінарів та курсів. Етап впровадження підключає офіс управління проектами і звертається за допомогою до аналітиків. Над моніторингом та аналізом працюють ті самі люди, що і на етапі впровадження.

Для такої пропозиції буде достатньо цього часу аби забезпечити ретельну підготовку, ефективне впровадження проекту та звичайно сам моніторинг результатів активних продажів.

ВИСНОВКИ

1. Клієнтський сервіс у ритейлі – це багаторівневий підхід, який охоплює різноманітні точки взаємодії, від відвідування клієнтом магазину до етапу після покупки, включаючи взаємодію в інтернеті. Основою обслуговування є створення позитивного досвіду, задоволення потреб клієнтів та зміцнення довгострокових відносин. Це включає допомогу клієнтам у виборі продукту, вирішення будь-яких проблем, які можуть виникнути, і забезпечення того, щоб кожен клієнт почувався цінним. Тому ефективне обслуговування клієнтів у сфері ритейлу спрямоване на те, щоб клієнти поверталися, що сприяє сталому розвитку компанії.

2. Функції клієнтського сервісу задля забезпечення ефективної діяльності компанії: зворотній зв'язок, позитивний імідж компанії, підвищення рівня довіри з боку споживачів, утримання існуючих та залучення нових клієнтів. А також для ефективного клієнтського сервісу його треба будувати на таких принципах: індивідуальний підхід, орієнтація на споживача, оперативність реагування на різні відгуки, забезпечення високої якості обслуговування, постійне вдосконалення всіх процесів.

3. Щодо основних елементів системи клієнтського сервісу, їх 5 і мета яких це забезпечення високого рівня обслуговування та задоволеності клієнтів. Сюди входять стандарти обслуговування, навчання та розвиток персоналу, канали комунікації з клієнтами, програми лояльності, системи моніторингу та оцінки якості обслуговування.

4. Індекс задоволеності (CSI) та індекс лояльності клієнтів (NPS) є універсальними показниками, які використовуються в будь-якій сфері бізнесу. Також є такі показники як коефіцієнт утримання клієнтів (CRR), показники середнього часу вирішення запиту (ART) та відсотка втрачених дзвінків (CAR), рівень задоволеності персоналом (ESI).

5. На тлі стрімкого технологічного розвитку та змін у споживчих уподобаннях стає зрозуміло, що нові тенденції в обслуговуванні клієнтів відіграють ключову

роль у підвищенні конкурентоспроможності бізнесу. Екстремальна персоналізація, що полягає в індивідуальному підході до кожного клієнта, стає не тільки бажанням, але необхідністю для підтримки лояльності клієнтів. ШІ і чат-боти відіграють ключову роль у покращенні спілкування з клієнтами та наданні своєчасної та ефективної підтримки. Самообслуговування стає все більш популярним серед споживачів, що вимагає постійного вдосконалення онлайн-платформ і мобільних додатків. Мобільна оптимізація стала важливою, оскільки більшість клієнтів використовують мобільні пристрої для доступу до послуг. Сервіс віддаленого продажу пропонує підприємствам нові можливості для залучення та обслуговування клієнтів, забезпечуючи ширший доступ до продуктів і послуг.

6. Найпоширеніший інструмент у ритейлі є знижки та акції (95%), далі імпульсні покупки (90%), також це програми лояльності (85%), перехресні продажі (80%). Меншими за популярності є персоналізовані пропозиції (72%) та мобільні додатки (68%), а найменш поширеним інструментом – доповнена реальність (всього 15%). Але кожна компанія вибирає те що підійде для їх діяльності.

7. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - українська компанія, яка є одним із лідерів у ритейлі. Вона вирізняється широкою мережею магазинів, що охоплюють більшість регіонів України, пропонуючи широкий асортимент товарів для задоволення потреб споживачів. Основними конкурентами компанії є «АТБ-маркет», «AUCHAN», «NOVUS». Проаналізували та дали характеристику гілкам організаційної структури товариства. Розглянувши фінансові результати компанії, можна побачити, що ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» почала набирати обертів після пандемії COVID-19. Проте, нова проблема у вигляді повномасштабного вторгнення принесла нові виклики для компанії. Незважаючи на перешкоди, товариство докладає значних зусиль для покращення своїх фінансових показників та адаптації до нових умов ринку. Досліджуючи підходи до управління клієнтським сервісом, було виявлено, що для покращення взаємодії з клієнтами та підвищення їхньої задоволеності, компанія повинна зосередитися на вирішенні ключових проблем. Було визначено комплекс пропозицій, серед яких активні продажі виявилися

найефективнішим інструментом. Впровадження активних продажів дозволить підвищити рівень обслуговування клієнтів, збільшити обсяги продажів та покращити фінансові показники компанії в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Активні продажі: етапи, переваги та недоліки. URL:
<https://fractus.com.ua/uk/blog/korysni-statti/prodazhi/aktivni-prodazhi-jak-efektivna-tehnologija-torgivli/>
2. Антонюк, Я.М., Шиндировський, І.М. Тенденції розвитку ритейлу в Україні. Підприємництво і торгівля. 2019. № 24. С 22–30.
3. Бабанін Є.О. Управління лояльністю клієнтів національними роздрібними мережами в умовах воєнного стану. 2023. URL:
<https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/18485>
4. Будкевич І.М. Інноваційні інструменти маркетингових досліджень у маркетинговій товарній та комунікаційній політиці торговельних закладів. *Economics and Law*. 2020. 2.57. С. 66-76.
5. Бутенко Д. С. and А. І. Сєвідова. Тендеції розвитку ритейлу в Україні. 2023. URL:
http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/30983/1/%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%91%D1%83%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%2C%20%D0%A1%D0%B5%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf
6. Володавчик В. Особливості ритейлу в Україні в умовах воєнного стану. Сучасна наука та освіта: стан, проблеми, перспективи. 2023.
7. Горбач Д.В. Ритейл-дизайн як допоміжний інструмент у продажі для брендів. *The 3 rd International scientific and practical conference—Modern research in world science June 12-14 2022 SPC—Sci-conf. com. ua Lviv Ukraine. 2022. 1867 p.. 2022.*
8. Даценко Вікторія et al. Маркетингова діагностика товарного асортименту ритейла в конкурентному середовищі. *Економічні горизонти* 3 21 2022: 100-110.
9. Досьє компанії «СІЛЬПО-ФУД». URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40720198/

10. Звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». URL: <https://silpo.ua/reports>
11. Зозульов О.В. Процесно-технологічний підхід до формування маркетингової моделі товару / О.В. Зозульов, Т.О. Царьова // Економічний вісник НТУУ "КПІ". – 2018. – № 15. – С. 369-376.
12. Карпенко Н.В. Управління відносинами з клієнтами як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства / Н.В. Карпенко // Економіка та держава. – 2019. – № 8. – С. 67-72.
13. Кашчена Наталія Борисівна. Вектори діджиталізації управління економічною активністю підприємств ритейлу. 2020. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/13419/1/k_19_03_20_V_Kashchena.pdf
14. Кашчена Наталія Борисівна. Сучасний ритейл: тенденції та перспективи розвитку. 2021. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/12428/1/Zbirnyk_2021_Kashchena.pdf
15. Кучер Л.Ю., Русин-Гриник Р.Р., Парасюк О.В. Сутність і види ритейлу як середовища розвитку е-комерції. Ефективна економіка. 2023. № 11.
16. Лиса С. С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібною торгівлі України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. С. 254–258.
17. Лісіца В. В. Рітейл 4.0—новий етап розвитку світового та українського ритейлу. *Мережевий бізнес: становлення проблеми інновації*: 198. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/9160/1/120-1657_%D0%9C%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81...2020.pdf#page=199
18. Лісіца В. В. Управління споживчим досвідом у ритейлі: тренди та перспективи. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки* 54 2018: 87-93.

- 19.Метеленко Н. Г. Становлення і розвиток концепції цифрової трансформації сучасного українського суспільства як виклик часу. *Інженерний навчально-науковий інститут Запорізького національного університету*. 2020. С. 113.
20. Мобільний додаток «СІЛЬПО». URL: <https://silpo.ua/about/mobileapp>
- 21.Окландер М.А. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки. К.: Знання, 2011. 265 с.
- 22.Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова цінова політика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 284 с.
23. Офіційний сайт магазину «СІЛЬПО». URL: <https://silpo.ua/>
- 24.Павлова В. А. Шляхи розвитку вітчизняного ритейлу в повоєнний період. *Засновник і видавець: Університет імені Альфреда Нобеля*. 2022. С. 42.
- 25.Разумна К. Управління досвідом взаємодії споживача з компанією Карта подорожі споживача як інструмент управління споживацьким досвідом. 2021. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/22622842-8c8a-440d-89f1-6c1f79bfde46/download>
- 26.Савицька Н. Л. Інновації у формуванні клієнтського досвіду в торгівлі та готельно-ресторанному господарстві. 2022. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/906/1/Savicka%20N.L.%20Innvaciyi%20u%20formuvanni%20kliyentskogo%20dosvidu%20v%20torgivli%20ta%20gotelno-restoran%20gosp.pdf>
- 27.Сак Т.В. Електронна комерція: світові тренди діагностика стратегічні орієнтири. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. 5.3. С. 30-42.
- 28.Соколова Анна Сергіївна. Дослідження та удосконалення клієнтського сервісу як засіб підвищення економічної ефективності торговельного підприємства. 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/2794>
- 29.Стахурська Світлана Антонівна and Валерій Олександрович Стахурський. Інновації в організації ритейл-сервісу як відповідь на вимоги розвитку ринку. 2020. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/30974>

- 30.Царьова Т.О. Клієнтоорієнтованість як філософія бізнесу / Т.О. Царьова // Маркетинг в Україні. – 2018. – № 2. – С. 67-74.
- 31.Шаповал Світлана. Методи досягнення та підвищення лояльності в рітейлі. 2023. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/ee726c82-b499-4b77-a990-695252633e7b>

