

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА
ДРУГИЙ (МАГІСТЕРСЬКИЙ)
Рівень вищої освіти

Удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління підприємством за
матеріалами ТОВ «ВФ Рітейл», м. Київ

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 075 Маркетинг
Шифр і назва спеціальності

Освітньо-професійна програма Маркетинг
Назва освітньо-професійної програми

Шифр ДРМРм.018153.01.02.00

Виконав: студент 2 курсу, група МРмз-22-1 _____ Хачатрян Г. А.
Підпис Ініціали, прізвище

Керівник: канд. екон. наук, доц. _____ З. М. Андрушкевич
Підпис, дата Ініціали, прізвище

Нормоконтролер: канд. екон. наук, доц. _____ С.Л. Решміділова
Підпис, дата Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Зав. кафедри маркетингу

канд. екон. наук, доц. _____ І.В. Закрижевська
Підпис, дата Ініціали, прізвище

Хмельницький, 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки і управління
Кафедра маркетингу
Освітній рівень другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 075 Маркетинг
Освітня програма: освітньо-професійна «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
к.е.н., доц. Ірина
ЗАКРИЖЕВСЬКА
“ ____ ” _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ Хачатряна Геворга Агвановича (Прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: Удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління підприємством за матеріалами ТОВ «ВФ Рітейл», м. Київ
керівник роботи Андрушкевич Зінаїда Миколаївна, к. е. н., доцент
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 15.08.2023 р. № 30

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15.12.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: монографії та статті українських та зарубіжних науковців, первинна звітність ТОВ «ВФ Рітейл», а також результати власних досліджень автора

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1 Теоретичні підходи до удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління підприємством. 2 Аналітичне дослідження діяльності ТОВ «ВФ Рітейл» на ринку мобільного зв'язку. 3 Формування заходів щодо удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління ТОВ «ВФ Рітейл».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Сутнісні характеристики клієнтоорієнтованого підходу управління підприємством. Засади клієнтоорієнтованого підходу управління підприємством. Принципи клієнтоорієнтованого підходу управління підприємством на різних етапах впровадження. Структура доходів від надання електронних комунікаційних послуг за 2022 рік. Карта забезпеченості населення України мобільним зв'язком. Кількість активних ідентифікаційних карток мережі мобільного зв'язку за роками Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ВФ Рітейл» за 2020-2022 роки. Представлення магазину «Vodafone» в Інтернет-мережі. Каталог товарів інтернет-магазину Vodafone. Акційні пропозиції «Vodafone Рітейл» на ринку техно-ритейлу.

Програма лояльності компанії «Vodafone» «Бонуси» на ринку мобільного зв'язк. Етапи впровадження програми лояльності для клієнтів «Vodafone Рітейл». Система заходів з удосконалення клієнтоорієнтованого управління та підвищення кадрового потенціалу ТОВ «ВФ Рітейл». Омніканальність при продажі товарів та поданні інформації про акції та товари «Vodafone Рітейл». Розроблені заходи щодо удосконалення клієнтоорієнтованого управління ТОВ «ВФ Рітейл».

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 04.09.2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Визначення об'єкта і предмета дослідження, постановка мети і завдань відповідно до теми. Складання плану кваліфікаційної роботи магістра	до 01.10.2023	Виконано
2 Опрацювання теоретичних джерел і написання першого розділу роботи	до 25.10.2023	Виконано
3 Формування плану для проведення аналітичних досліджень	до 30.10.2023	Виконано
4 Збір та обробка статистичних матеріалів діяльності ринку	до 05.11.2023	Виконано
5 Написання аналітичного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до 10.11.2023	Виконано
6 Написання проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи магістра	до 25.11.2023	Виконано
7 Підготовка ілюстративних матеріалів та остаточне оформлення роботи	до 10.12.2023	Виконано
8 Підготовка до захисту та попередній захист	з 20.12.2023	Виконано
9 Захист	з 22.12.2023	Виконано

Студент

(підпис)

Геворг ХАЧАТРЯН

Ініціали, прізвище

Керівник роботи

(підпис)

Зінаїда АНДРУШКЕВИЧ

Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи магістра

Удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління підприємством за матеріалами ТОВ «ВФ Рітейл», м. Київ

студента групи МРз-22-1 Хачатрян Геворга Агвановича

Науковий керівник: к. е. н., доц. Андрушкевич З.М.

Загальний обсяг роботи 92 сторінки, 4 таблиці, 20 рисунків, 2 додатки, 43 джерела посилання.

Перелік ключових слів: КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ, ОПЕРАТОР МОБІЛЬНОГО ЗВ'ЯЗКУ, ПРОГРАМА ЛОЯЛЬНОСТІ, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ, МОБІЛЬНИЙ ДОДАТОК, ЧАТ БОТ, СОЦІАЛЬНИЙ МЕДІА МАРКЕТИНГ.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні підходи до удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління підприємством, охарактеризовано сутність та основні принципи впровадження клієнтоорієнтованого підходу управління підприємством.

У другому розділі проведено аналітичне дослідження діяльності ТОВ «ВФ Рітейл» на ринку мобільного зв'язку, досліджено сучасний стан і перспективи розвитку ринку мобільного зв'язку України, охарактеризовано основні напрями діяльності ТОВ «ВФ Рітейл» та проаналізовано основні етапи розвитку компанії та управління відносинами з клієнтами.

У третьому розділі сформовано заходи щодо удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління ТОВ «ВФ Рітейл», а саме: розроблено програму лояльності мережі магазинів «Vodafone Рітейл» для різних категорій клієнтів; сформовано систему підвищення рівня клієнтоорієнтованості працівників «Vodafone Рітейл», що включатиме систему навчання, мотивації та контролю за клієнтоорієнтованістю працівників та запропоновано заходи із формування лояльності клієнтів до мережі магазинів «Vodafone Рітейл» у цифровому середовищі: запровадження мобільного додатку, чат боту та посилення просування компанії у соціальних мережах.

Підпис _____

Дата _____

Зміст

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні підходи до удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління підприємством	9
1.1 Сутність клієнтоорієнтованого підходу управління підприємством	9
1.2 Основні принципи впровадження клієнтоорієнтованого підходу управління	14
Висновки до першого розділу	19
2 Аналітичне дослідження діяльності ТОВ «ВФ Рітейл» на ринку мобільного зв'язку	21
2.1 Сучасний стан і перспективи розвитку ринку мобільного зв'язку України	21
2.2 Характеристика основних напрямів діяльності ТОВ «ВФ Рітейл»	27
2.3 Характеристика основних етапів розвитку компанії та управління відносинами з клієнтами	323
Висновки до другого розділу	41
3 Формування заходів щодо удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління ТОВ «ВФ Рітейл»	44
3.1 Впровадження програми лояльності у діяльність мережі магазинів «Vodafone Рітейл»	44
3.2 Підвищення рівня клієнтоорієнтованості працівників «Vodafone Рітейл»	51
3.3 Формування лояльності клієнтів до мережі магазинів «Vodafone Рітейл» у цифровому середовищі	58
Висновки до третього розділу	67
Висновки	69
Перелік джерел посилання	75
Додатки	80

Вступ

В умовах швидкого розвитку цифрової економіки та загостреної конкуренції, важливість клієнтоорієнтованої політики управління для підприємства набуває стратегічного характеру. Сучасний бізнес вимагає не лише виробництва високоякісних товарів чи надання ефективних послуг, але і активної взаємодії з клієнтами, врахування їх унікальних потреб та навіть передбачення майбутніх очікувань. Це особливо актуально в умовах зростаючого впливу цифрового середовища на споживача. Удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління стає ключем до успіху підприємства, спроможного адаптуватися до змін, забезпечувати індивідуальний підхід до кожного клієнта та підтримувати стійкі відносини в умовах динамічного ринкового середовища.

Перехід від традиційних моделей продажів до цифрових технологій сприяє формуванню нових вимог та очікувань у споживачів. Підприємства, які активно взаємодіють з клієнтами, адаптують свої послуги та продукти до їх потреб, а також використовують передові технології для персоналізації досвіду користувачів, мають величезний потенціал виокремитися на ринку. Клієнтоорієнтованість не лише забезпечує задоволення клієнтів, але й стає стратегічним кроком для підтримання конкурентоспроможності та створення стійких взаємовідносин з аудиторією, що і обумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи магістра.

Теоретичні та методологічні аспекти, пов'язані із важливістю застосування та впровадження клієнтоорієнтованого підходу в діяльність підприємств, були розглянуті в роботах визначених вчених, серед яких Андрушкевич З. М., Антошкова Н. А., Бовш Л. А., Васильєва Т. С., Виноградова О. В., Папенко Л. М., Романчукевич М. Й., Рябоконт Н. П., Соколов А. В., Рубан К. А., Устьян О. Ю., Халіна В. Ю., Юрчак Е. В. та інших.

Розглядаючи значний науковий внесок дослідників, які вивчають актуальність впровадження клієнтоорієнтованого управління в діяльність підприємства різних галузей, важливо визначити, що подальші дослідження мають акцентувати увагу на практичних аспектах впровадження та застосування клієнтоорієнтованих підходів управління в умовах цифрової економіки та непередбачуваних умовах, обумовлених військовою агресією Російської Федерації проти України.

Вищевказані фактори встановили мету об'єкт, предмет і завдання кваліфікаційної роботи магістра.

Метою написання кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретико-методичних засад та розробка практичних заходів щодо удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління підприємством в сучасних умовах господарювання.

Досягнення поставленої мети передбачало вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні підходи до удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління підприємством;
- провести аналітичне дослідження діяльності ТОВ «ВФ Рітейл» на ринку мобільного зв'язку;
- охарактеризувати основні етапи розвитку компанії та управління відносинами з клієнтами;
- сформулювати заходи щодо удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління ТОВ «ВФ Рітейл».

Об'єктом дослідження в роботі виступили процеси удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління підприємством.

Предметом – теоретико-методичні й практичні підходи удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління підприємством задля формування лояльності клієнтів та підвищення його конкурентоспроможності.

Основу теоретичного та методичного аспекту кваліфікаційної роботи магістра склали результати наукових досліджень, які були представлені в

працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Ці дослідження охоплюють широкий спектр питань, пов'язаних із взаємодією з клієнтами, розвитком корпоративної культури, клієнтоорієнтованістю, управлінням клієнтоорієнтованою політикою, формуванням лояльності клієнтів, клієнтоорієнтованим сервісом, аспектами розвитку та мотивації персоналу. Крім того, робота ґрунтується на вивченні нормативних та законодавчих актів України в цій сфері.

Для обґрунтування теоретико-методичних положень та розробки практичних заходів, а також для опрацювання та аналізу отриманої інформації під час аналітичних та маркетингових досліджень використовувалися різноманітні традиційні методи та прийоми економічного аналізу, такі як порівняння, групування, графічний, табличний, індексний, а також економіко-математичні методи. Опрацювання даних дослідження виконувалося за допомогою сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій.

Інформаційну базу дослідження склали матеріали: ТОВ «ВФ Рітейл», ПрАТ «ВФ Україна», провідних операторів мобільного ринку та ринку техно-ритейлу, державного комітету статистики в Україні; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених із маркетингу, клієнтоорієнтованого управління; матеріали науково-практичних конференцій і періодичної наукової фахової літератури.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у обґрунтуванні теоретичних, методичних, концептуальних і практичних рішень удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління підприємством в сучасних умовах господарювання задля формування лояльності клієнтів та підвищення його конкурентоспроможності.

Зокрема, у кваліфікаційній роботі магістра:

– отримали подальший розвиток прикладні положення щодо удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління підприємством, що на відміну від існуючих підходів мають сформовані напрями впровадження

програм лояльності у діяльність мережі магазинів «Vodafone Рітейл» для різних категорій клієнтів, сформовану систему підвищення рівня клієнтоорієнтованості працівників та сформовані заходи із підвищення лояльності клієнтів до мережі магазинів «Vodafone Рітейл» у цифровому середовищі.

Практичне значення кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що впровадження розроблених заходів із удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління підприємством у діяльності ТОВ «ВФ Рітейл» сприятиме підвищенню конкурентоспроможності мережі магазинів «Vodafone Рітейл» як в офлайн так і в онлайн середовищі, залученю нових та підвищенню лояльності уже існуючих клієнтів до бренду Vodafone та мережі магазинів «Vodafone Рітейл».

Основні положення кваліфікаційної роботи магістра доповідалися та обговорювалися на: **Всеукраїнському економічному студентському форумі, присвяченому 50-річчю Факультету економіки і управління Хмельницького національного університету, 08 червня 2023 р., м. Хмельницький та XVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові технології в умовах євро інтеграційних процесів» 20-21 грудня, 2023 р., м. Хмельницький (Додаток А).**

За результатами дослідження опубліковано 2 наукові праці [40, 41].

1 Теоретичні підходи до удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління підприємством

1.1 Сутність клієнтоорієнтованого підходу управління підприємством

Перша увага до клієнтоорієнтованості підприємства була спрямована на встановлення індивідуальних зав'язків із кожним клієнтом у 90-х роках минулого століття. Починаючи із 2000-х років підприємства почали активно прагнути до покращення взаємодії з клієнтами, збільшення їх лояльності та формування взаємовигідного співробітництва. В сучасний період стратегія, спрямована на задоволення потреб клієнтів, набуває все більшої значущості і стає основною парадигмою ведення бізнесу для провідних компаній.

Зростанню актуальності використання клієнтоорієнтованості в управлінні підприємствами сприяли вимоги сьогодення, а саме: перенасичення ринку аналогічними продуктами та послугами; постійне надходження на ринок нових товарів та послуг, активний розвиток цифрових технологій та можливість споживачів замовити товари у будь-якій точці світу у форматі 24/7; зростаючі вимоги клієнтів до якості товарів, послуг, а також до рівня обслуговування тощо. Зазначені характеристики розвитку ринків зумовили необхідність переорієнтації уваги управління підприємств від виробничих процесів та традиційного маркетингу на задоволення потреб існуючих та потенційних клієнтів при збереженні інтересів підприємства.

Створення унікальних конкурентних переваг через нові технології, розширення асортименту, підвищення операційної ефективності та зниження цін стає все складнішим завданням, оскільки ці елементи швидко копіюються конкурентами. З іншого боку, відношення до клієнта неповторне, а тому стає необхідною частиною корпоративної культури.

Клієнтоорієнтованість спрямована на задоволення потреб клієнта створює сприятливі умови для позиціонування бренда та забезпечує зростання прибутку. Цей підхід стає ключовим фактором утримання стійких ринкових позицій в умовах зростання конкуренції та високих вимог споживачів.

Існує багато підходів до тлумачення поняття «клієнтоорієнтованість», але не існує однієї єдиної дефініції. Більшість авторів погоджуються, що основна ідея клієнтоорієнтованості полягає в задоволенні потреб клієнтів, що, в свою чергу, має призвести до додаткових переваг для підприємства. Проте необхідно відзначити розбіжність і різноманіття поглядів різних авторів на сутність клієнтоорієнтованості – чи це стратегія, чи метод управління бізнесом, чи інструмент, процес, або клієнтський досвід. Систематизація основних аспектів клієнтоорієнтованості представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість»

Науковець	Визначення поняття
1	2
Андрушкевич З.М., Бойко Р.В., Нянько В.М. [19]	Необхідна складова у формуванні бренду підприємства, яка включає в себе використання різноманітних інструментів, стратегій та методів, а також втілення в корпоративну культуру особливих умов для споживачів з урахуванням їх потреб і цінностей з метою створення позитивної емоційної прив'язки та покращення процесів комунікації
Воржакова Ю. П. [6]	Перехід від акценту на конкурентній боротьбі та випередження конкурентів до розробки та впровадження унікальних продуктів, спрямованих на задоволення майбутніх потреб клієнтів
Папенко Л. М. [11]	Забезпечення позитивного клієнтського досвіду на протязі всього періоду взаємодії організації із споживачами, що гарантує задоволення клієнтів протягом їх усього життєвого циклу взаємодії

Кінець таблиці 1.1

1	2
Продан І. О., Різник Ю. І. [28]	Складова корпоративної культури, що встановлює пріоритет задоволення інтересів клієнтів перед інтересами акціонерів та працівників. Цей підхід відзначається глибоким розумінням та урахуванням цінностей клієнтів, що стає основою для розробки та надання продуктів та послуг, що відповідають їх потребам та очікуванням
Соколов А. В., Рубан К. А. [32]	Це управлінська стратегія, що базується на глибокому розумінні клієнтів та їх потреб, спрямована на створення позитивного клієнтського досвіду, утримання лояльності споживачів та привертання нових клієнтів за допомогою пропозицій, які враховують інтереси всіх сторін
Стрій Л. О. [11]	Концепція маркетингу, спрямована на створення, утримання і зміцнення взаємовигідних відносин співпраці з усіма учасниками у процесі планування, виробництва та розподілу товарів, послуг і інформації. Метою якої є забезпечення тривалого процвітання підприємства, підтримання та покращення благополуччя його партнерів, споживачів і суспільства в цілому
Халіна В., Васильєва Т. [37]	Відношення до клієнтів як до найбільшої цінності організації, створення відчуття турботи та довіри, атмосфери затишку та комфорту протягом усього співробітництва через постійне вдосконалення навичок, відданість та професіоналізм у виконанні завдань

Джерело: сформовано авторами на основі [6, 11, 19, 28, 32, 37]

Клієнтоорієнтованість – це сучасна концепція управління підприємством, яка базується на глибокому розумінні клієнтів та їх потреб і дозволяє підприємствам формувати та утримувати лояльність споживачів, залучати нових клієнтів за допомогою пропозицій, що максимально відповідають їх потребам.

Дослідження наукових публікації присвячених розгляду питання клієнтоорієнтованості, дозволило зробити наступні узагальнення: за поданими різнобічними визначеннями, клієнтоорієнтованість можна розглядати як мету бізнесу, стратегію, реалізацію цінностей, надання допомоги та уваги, складову корпоративної культури, інструмент управління взаємовідносинами та ініціацію позитивних емоцій.

На рисунку 1.1 представлене групування підходів до визначення терміну «клієнторієнтованість».



Рисунок 1.1 – Групування наукових підходів щодо визначення терміну «клієнторієнтованість»

Джерело: сформовано авторами на основі [6, 11, 19, 28, 32, 37]

Клієнторієнтованість відображає нову філософію управління підприємством, що базується на глибокому розумінні та ефективному врахуванні потреб клієнтів. Ця філософія акцентує увагу на знаннях про вимоги та бажання клієнтів, намагаючись створити позитивний досвід для них. Ключовими аспектами є формування споживчої лояльності, утримання наявних клієнтів та залучення нових, за допомогою пропозицій, які реально враховують інтереси всіх сторін та максимально задовольняють їх потреби.

Уточнюючи концепцію клієнторієнтованості підприємства, можна визначити її як стратегію управління, спрямовану на виявлення та задоволення поточних і майбутніх потреб клієнтів, що покликана підвищити якість взаємодій з клієнтами, а також адаптувати комунікаційні стратегії та внутрішні бізнес-процеси відповідно до їх споживчих вимог. Основна мета

впровадження та удосконалення клієнтоорієнтованого підходу управління полягає в створенні стратегічних конкурентних переваг підприємства на ринку та збільшенні його прибутковості.

Клієнтоорієнтований підхід логічно вписується в концепції сучасних теорій організації, оскільки він визначається низкою характеристик, які представлено на рисунку 1.2.

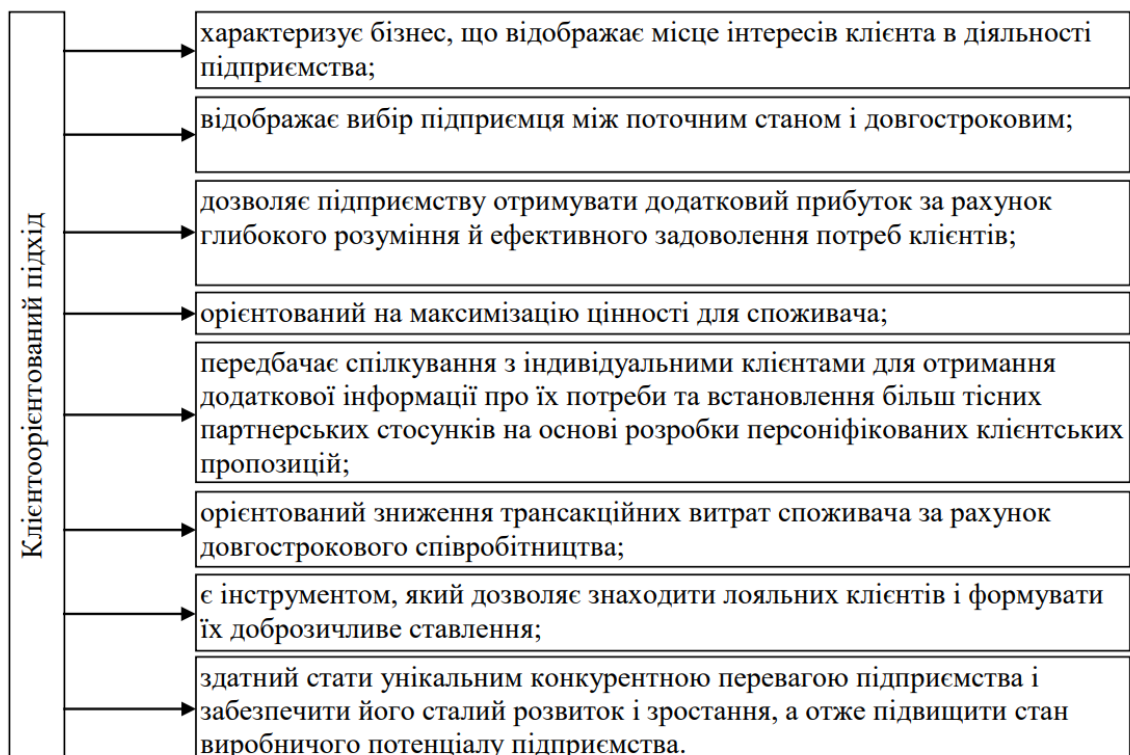


Рисунок 1.2 – Сутнісні характеристики клієнтоорієнтованого підходу управління підприємством

Джерело: сформовано авторами на основі [1, 2, 11, 13, 19, 28, 32, 37]

Клієнтоорієнтований підхід включає в себе не лише виготовлення якісних товарів чи надання ефективних послуг, а й активне сприяння в усіх аспектах взаємодії з клієнтом. Це означає глибоке розуміння їх потреб, оперативний відгук на зміни в уподобаннях клієнтів та створення позитивного досвіду спілкування.

1.2 Основні принципи впровадження клієнтоорієнтованого підходу управління

Впровадження клієнтоорієнтованого підходу управління є актуальною та необхідною стратегією для сучасних підприємств. Успішні компанії активно використовують дану стратегію, взаємодіючи з клієнтами через різноманітні канали, включаючи онлайн-платформи, соціальні мережі та інші комунікаційні інструменти. Гнучкість, персоналізація та постійне покращення, засноване на зворотному зв'язку від клієнтів, стають ключовими принципами клієнтоорієнтованого підходу в сучасному бізнесі.

Охарактеризуємо засади клієнтоорієнтованого підходу управління підприємством (рисунок 1.3).

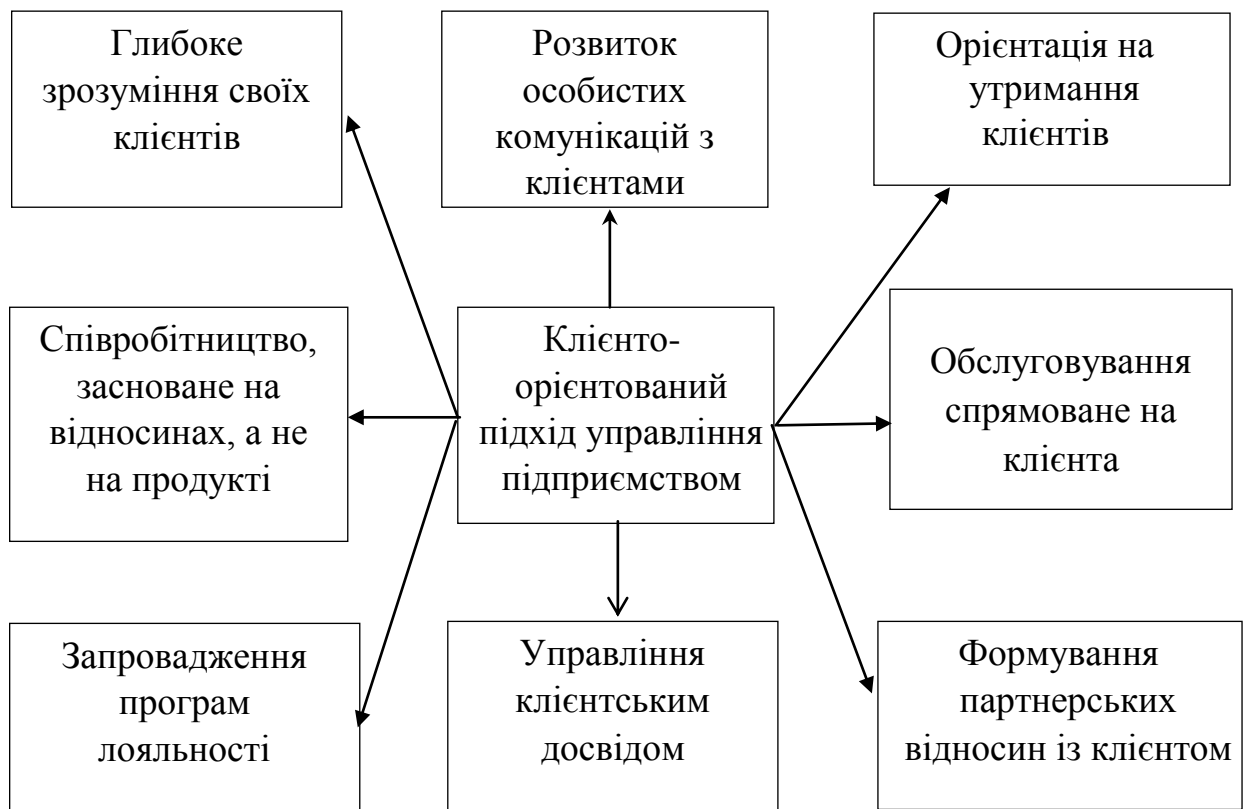


Рисунок 1.3 – Засади клієнтоорієнтованого підходу управління підприємством

Джерело: сформовано авторами на основі [2, 11, 13, 19, 28, 32, 35, 37]

Глибоке розуміння своїх клієнтів, що передбачає ефективні процеси сегментації і таргетингу на підприємстві. Ці інструменти дозволяють виділяти цільові сегменти з клієнтської бази за певними критеріями. Розуміння включає регулярний зворотний зв'язок, активний діалог для розвитку довгострокових відносин, а також оцінку рівня задоволеності і лояльності.

Взаємодія з клієнтами, яка базується на встановленні партнерських відносин, а не на простому продажу продукту, розглядається як платформа для утримання та розвитку співпраці між підприємством і його клієнтами. Ці взаємовідносини формуються під час кожного контакту, і клієнти сприймають підприємство як експерта з певних компетенцій, що створює для них унікальну цінність.

Взаємодія з клієнтами не повинна обмежуватися лише залученням нових клієнтів. Збереження постійних клієнтів є виправдано в більшій мірі, ніж постійне залучення нових. На залучення нового споживача деякі компанії витрачають в 5-10 разів більше коштів, ніж на утримання вже існуючого. У такому контексті підприємствам стає вигідніше використовувати потенціал існуючої клієнтської бази, забезпечуючи зростання обсягів продажів чи наданих послуг через розширення та інтенсифікацію споживання існуючими клієнтами.

Клієнти, які залишаються лояльними з позитивним досвідом, приносять компанії значно більший прибуток – це доведено на прикладі типових американських підприємств, де до 70% виручки генерується від повторних покупок, заснованих на лояльності споживачів. Згідно з принципом Парето, 80 % прибутку отримується від лише 20 % постійних клієнтів, і залучення нового клієнта в 5 разів дорожче, ніж утримання існуючого. Збільшення обороту від існуючих клієнтів на 10 % призводить до зростання акціонерної вартості компанії на 15,5 %. Ці дані підкреслюють, що утримання та розвиток стосунків зі сталими клієнтами є ключовим для конкурентоспроможності підприємства.

Розвиток індивідуальної інтерактивної взаємодії між підприємством і клієнтом, спрямованої на врахування особистих особливостей кожного клієнта для створення більшої цінності продукту для нього. Сучасні телекомунікаційні технології надають можливість більш ефективно комунікувати із клієнтами.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає націленість на підвищення якості сервісного обслуговування клієнтів. Ефективність продажів залежить від оптимізованих процесів привертання, утримання і обслуговування клієнтів. Ступінь клієнтоорієнтованості переважно визначається вигідним поєднанням усіх характеристик послуг, що надаються споживачеві. Цей підхід передбачає ефективну співпрацю з клієнтами на етапі продажу товару або послуги, а також на всіх етапах життєвого циклу клієнта, що включає комунікативну взаємодію до, під час і після продажу.

Фокус на збільшенні лояльності клієнтів. Спрямованість на підвищення лояльності клієнтів означає активне створення умов та стратегій для збереження і задоволення потреб та очікувань клієнтів. Це включає в себе розвиток персоналізованих підходів, програм лояльності та надання значущих переваг для постійних клієнтів, спрямованих на зміцнення їх зв'язку з підприємством та збільшення частоти покупок.

Управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management) включає в себе систематичне планування, впровадження та моніторинг стратегій, спрямованих на оптимізацію всіх взаємодій клієнта з брендом чи продуктом. Метою є створення позитивних та неперевершених вражень для клієнтів на всіх етапах їхнього взаємодії з компанією, починаючи від першого контакту і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням, з метою підвищення їхньої лояльності та задоволення.

Вдосконалення стратегії розвитку підприємства через впровадження клієнтоорієнтованих принципів відображено на рисунку 1.4.

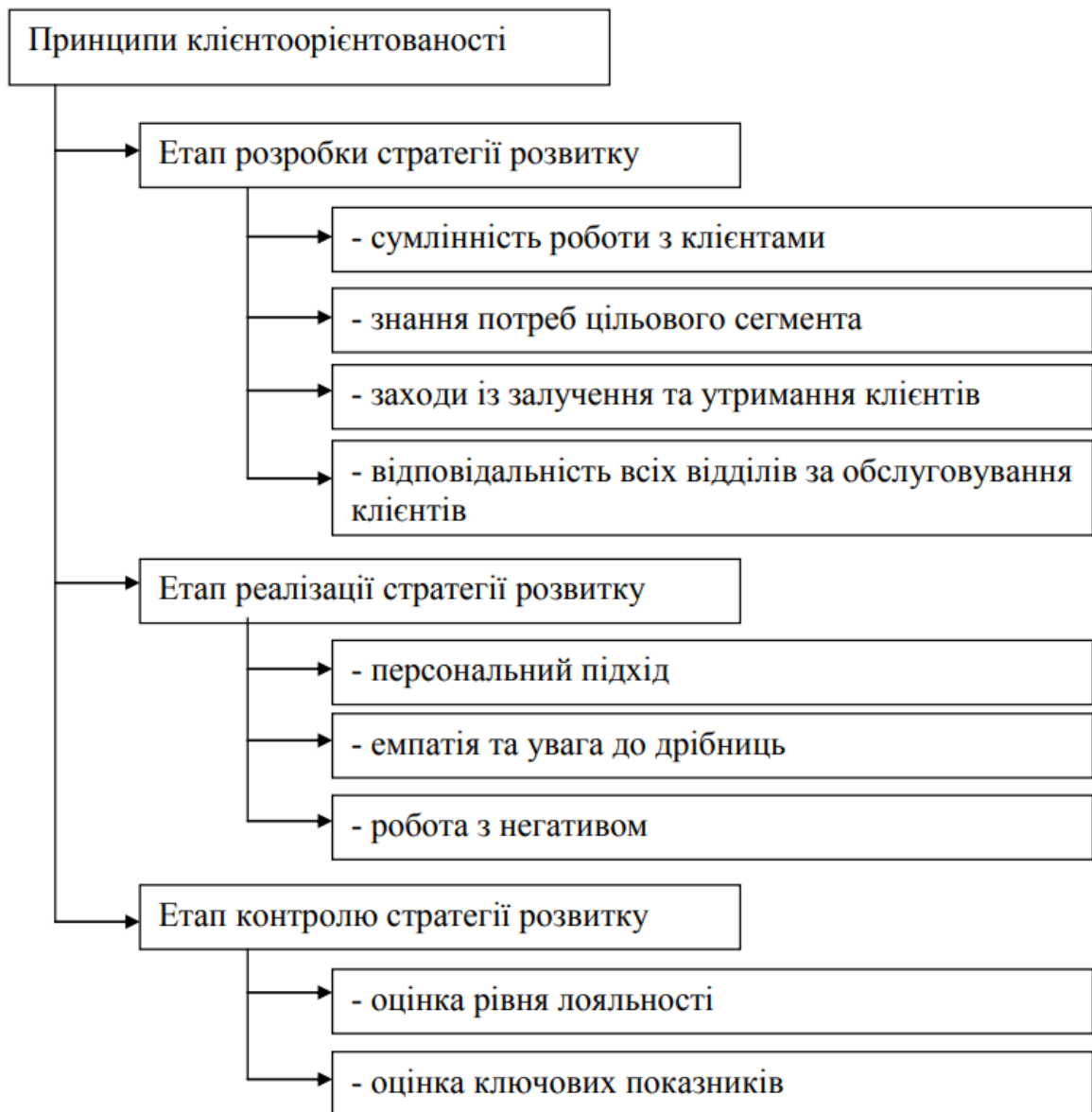


Рисунок 1.4 – Принципи клієнтоорієнтованого підходу управління підприємством на різних етапах впровадження

Джерело: сформовано авторами на основі [1, 2, 11, 13, 19, 28, 32, 35, 37]

Розгляньмо докладніше зазначені принципи на етапі розробки, реалізації та контролю клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства.

Під час розробки стратегії є критичним обдумати підходи до взаємодії з цільовими сегментами та визначити вимоги до персоналу. Оцінка ключових показників на цьому етапі включає такі принципи:

- сумлінність роботи з клієнтами. Забезпечення виконання усіх послуг

для клієнтів відповідно до вимог законодавства та корпоративної етики, що включає в себе чесність та точність виконання обіцянок;

- знання потреб цільового сегмента. Розуміння та аналіз потреб цільової аудиторії, визначення їхніх очікувань та врахування цього під час розробки стратегії;

- заходи із залучення та утримання клієнтів. Розробка та впровадження заходів, спрямованих на привертання нових та утримання існуючих клієнтів, щоб підтримувати та розвивати взаємовідносини;

- персональний підхід. Використання індивідуального підходу до кожного клієнта, враховуючи його унікальні потреби та вподобання;

- відповідальність всіх відділів за обслуговування клієнтів. Залучення всіх структурних підрозділів організації, включаючи основні та допоміжні, до відповідальності за якість обслуговування клієнтів.

Під час реалізації клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства важливо враховувати наступні аспекти:

- персональний підхід до кожного клієнта. Акцент на чіткому розумінні потреб клієнта дозволить зосередитися на кращому обслуговуванні, а відповідь на запитання та допомога у виборі товару чи послуги сприятимуть виникненню довіри;

- емпатія та увага до дрібниць. Здатність співпереживати проблемам клієнта, слухати його і виявляти увагу до деталей є важливими аспектами. Емпатія сприяє кращому розумінню проблем клієнта і формує враження про компанію, яка слухає та враховує його потреби;

- робота з негативними ситуаціями. Рішення будь-яких негативних ситуацій або заперечень має відбуватися всередині компанії. Ефективне управління негативними ситуаціями включає в себе визначення причин невдоволення, вислуховування аргументів клієнта, зменшення психологічного навантаження, пропозицію способів вирішення проблеми чи пояснення, чому її неможливо вирішити миттєво.

Під час етапу контролю впровадження клієнтоорієнтованої стратегії розвитку компанії, необхідно зосередитися на наступних аспектах:

- оцінці рівня лояльності клієнтів. Важливим елементом є використання методики NPS (Net Promoter Score), яка є популярною та простою. Вона дозволяє оцінити, наскільки клієнти готові рекомендувати продукт чи послугу компанії іншим споживачам;

- оцінці ключових показників. Підприємство самостійно визначає набір ключових показників, але серед інформативних можуть бути динаміка кількості звернень, покупок, рекламаций за період, зміна середнього чеку, рівень заборгованості, відгуки та інші. Вони надають важливу інформацію щодо ефективності стратегії та задоволення клієнтів.

Впровадження клієнтоорієнтованого підходу управління створює унікальну конкурентну перевагу для підприємства, дозволяючи розробляти продукти та послуги, які відповідають вищим споживчим очікуванням. Це спрощує взаємодію із клієнтами та формує систему довіри, що призводить до готовності клієнтів платити вищу ціну за якість та партнерство. В результаті, підприємство отримує інтуїтивний вибір клієнтів на користь своїх товарів і послуг порівняно з конкурентами.

Висновки до першого розділу

Впровадження клієнтоорієнтованого підходу управління є надзвичайно актуальним у сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція на ринку зростає, а клієнти стають більш вимогливими. Клієнтоорієнтований підхід дозволяє підприємствам не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати постійних, забезпечуючи їхню лояльність та задоволеність.

Основні принципи клієнтоорієнтованого управління включають у себе не лише роботу із залучення нових клієнтів, а й з утримання постійних;

аналізу динаміки поведінки споживачів; визнання, що робота з клієнтами не обмежується лише продажем, а й включає передпродажні та післяпродажні відносини; розподілу відповідальності за відносини з клієнтами між усіма підрозділами; та наявності єдиної інформаційної бази для взаємодії з клієнтами.

Утримання постійних клієнтів є стратегічно важливим, оскільки витрати на залучення нових споживачів перевищують витрати на утримання існуючих. Лояльні клієнти приносять більший прибуток, а їх утримання та задоволення стають ключовими для конкурентоспроможності.

Розвиток індивідуальної взаємодії, зорієнтованої на особливості клієнтів, стає можливим завдяки сучасним технологіям, які полегшують ефективну комунікацію.

Клієнтоорієнтований підхід не лише спрямований на підвищення якості обслуговування, а й акцентує увагу на збільшенні лояльності клієнтів. Управління клієнтським досвідом стає стратегічним інструментом для оптимізації вражень клієнтів на всіх етапах взаємодії з компанією.

Впровадження клієнтоорієнтованого підходу управління передбачає систематичну оцінку рівня лояльності клієнтів, використовуючи методику NPS для визначення готовності клієнтів рекомендувати продукт чи послугу. Крім того, визначення та моніторинг ключових показників, таких як динаміка звернень, покупок, рекламацій, середній чек тощо, є необхідним елементом стратегії, надаючи важливі дані для оцінки ефективності та задоволення клієнтів.

Всі ці аспекти свідчать про те, що клієнтоорієнтований підхід є ключовим для успішного та стійкого розвитку будь-якого підприємства в сучасних умовах господарювання.

В цілому, впровадження клієнтоорієнтованого підходу є важливим кроком для успішного функціонування організації в умовах сучасного ринкового середовища.

2 Аналітичне дослідження діяльності ТОВ «ВФ Рітейл» на ринку мобільного зв'язку

2.1 Сучасний стан і перспективи розвитку ринку мобільного зв'язку України

У сучасних умовах економічного розвитку важливим каталізатором є просування інформаційного простору, зокрема, у сфері телекомунікацій. Зростання інформатизації суспільства визначає перехід країни до розвитку цифрової економіки, де ключову роль виконують телекомунікації, зокрема, мобільний зв'язок.

Попри військову агресію Російської Федерації проти України, що спричинила масштабні руйнування та удари і по сектору електронних комунікацій, доходи від надання послуг електронних комунікацій за підсумками 2022 року склали понад 83 213 млн гривень, що становить майже 3 % зростання у порівнянні із 2021 роком [26].

У структурі доходів від електронних комунікаційних послуг у 2022 році найбільші частки припадають на мобільний зв'язок – 67,6 % (56 192 млн гривень) та фіксований доступ до мережі Інтернет – 19,1 % (15 928 млн гривень), послуги з надання в користування каналів, об'єктів інфраструктури 19,1 % (7 600 млн гривень) та фіксований зв'язок 4,2 % (3 ;93 млн гривень) (рисунок 2.1) [26].

Зростання відбулося лише у сегменті мобільного зв'язку, приріст частки його доходів у 2022 році порівняно з 2021 роком становив 1,6 %. В той час як фіксований доступ до мережі Інтернет та фіксований зв'язок зазнали зменшення на 0,4 % та 1,0 % відповідно, а послуги з надання в користування каналів, об'єктів інфраструктури зменшилися на 0,2 %.

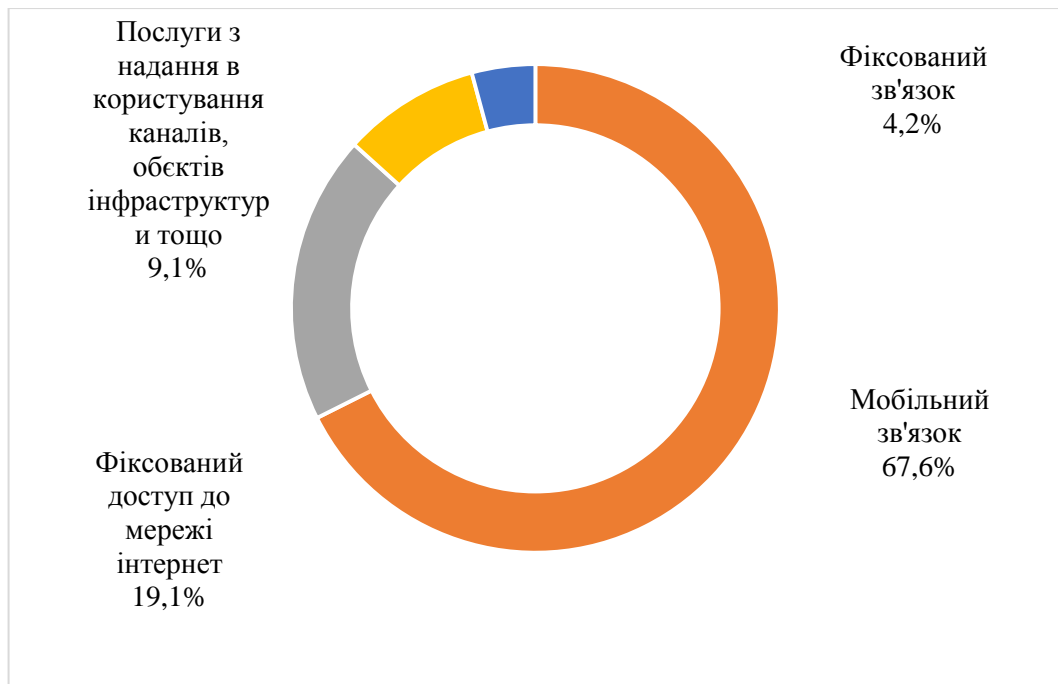


Рисунок 2.1 – Структура доходів від надання електронних комунікаційних послуг за 2022 рік, млн грн

Джерело: сформовано автором за матеріалами [26]

Внаслідок тривалої повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України, основні тенденції на ринках електронних комунікацій в 2022 році серйозно змінилися. Руйнування інфраструктури електронних комунікацій, включаючи мережі мобільного зв'язку, в результаті бойових дій призвели до втрати доступу багатьма споживачами до зв'язку з родичами та близькими.

З метою підтримки громадян та забезпечення можливості користування електронними комунікаційними послугами, Національна комісія з питань регулювання електронних зв'язків та поштового зв'язку спільно з постачальниками послуг мобільного зв'язку провели ряд заходів, спрямованих на впровадження національного роумінгу, який стартував на всій території України з 7 березня 2022 року. Цей сервіс надає можливість використовувати послуги, такі як: голосовий зв'язок, SMS та передача даних, включаючи доступ до Інтернету на базових швидкостях технологій 2G та 3G.

Потреба громадян у зборі інформації про сучасну обстановку в країні, розвиток конфлікту та бажання отримати актуальні дані сприяли активному використанню послуг доступу до Інтернету та споживанню Інтернет-трафіку. Проте військові дії, руйнування інфраструктури електронних комунікацій та тимчасова окупація окремих територій призвели до скорочення абонентської бази постачальників електронних комунікацій та/або послуг, а також значних фінансових втрат через необхідність повторного відновлення пошкоджень електронних комунікаційних мереж. У деяких випадках ці втрати призвели до примусового припинення діяльності у сфері електронних комунікацій постачальниками електронних комунікаційних мереж та/або послуг.

Забезпеченість населення України мобільним зв'язком у розрахунку на 100 жителів, станом на 31.12.2022 р. за регіонами представлена на рисунку 2.2.

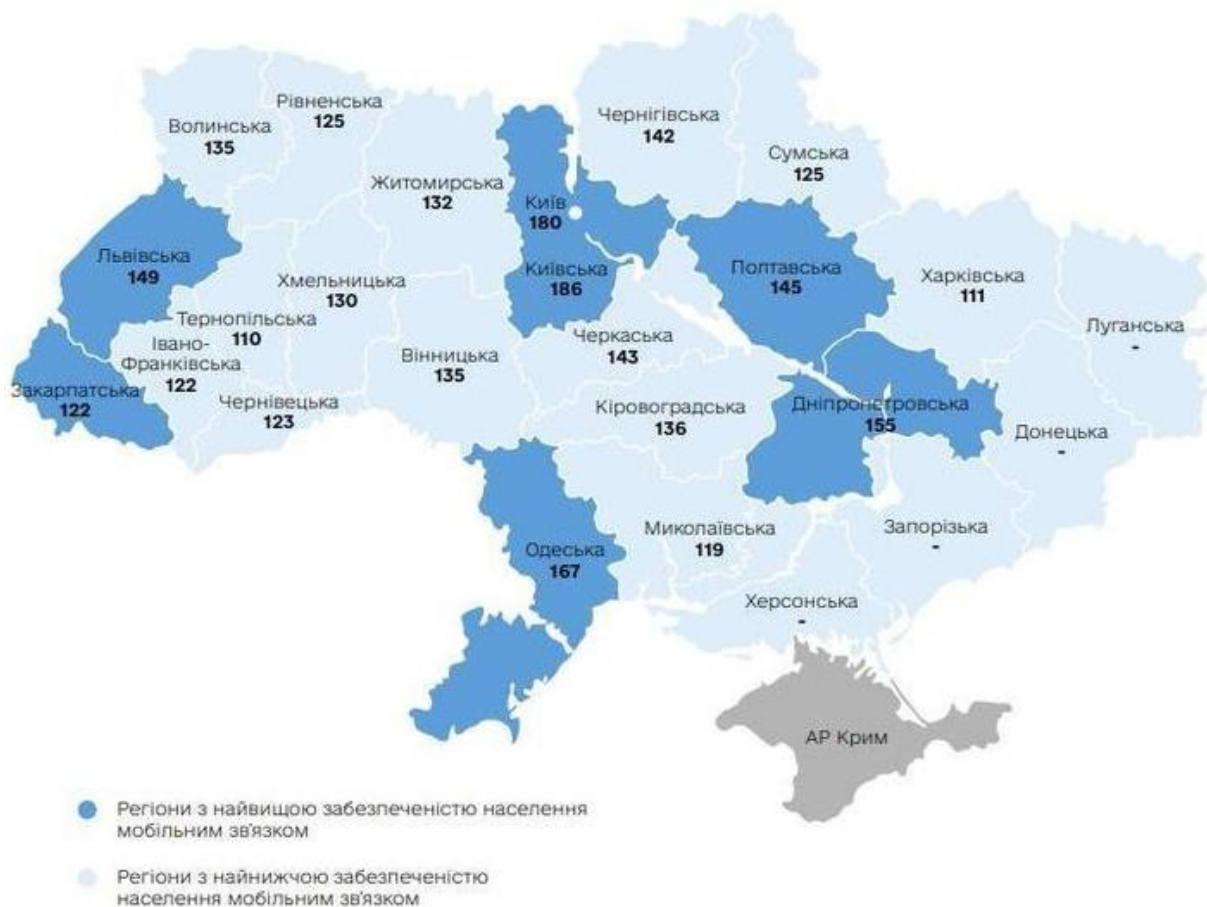


Рисунок 2.2 – Карта забезпеченості населення України мобільним зв'язком у розрахунку на 100 жителів станом на 31.12.2022 р.

Джерело: сформовано автором за матеріалами [26]

З рисунка 2.2 бачимо, що на 100 жителів в середньому припадає 143 активних картки мережі мобільного зв'язку. Вказані дані не включають інформацію про Автономну Республіку Крим, а також території, що перебувають у зоні проведення бойових операцій або тимчасово окуповані в Донецькій, Луганській, Запорізькій та Херсонській областях.

Динаміка кількості активних ідентифікаційних карток мережі мобільного зв'язку представлена на рисунку 2.3.

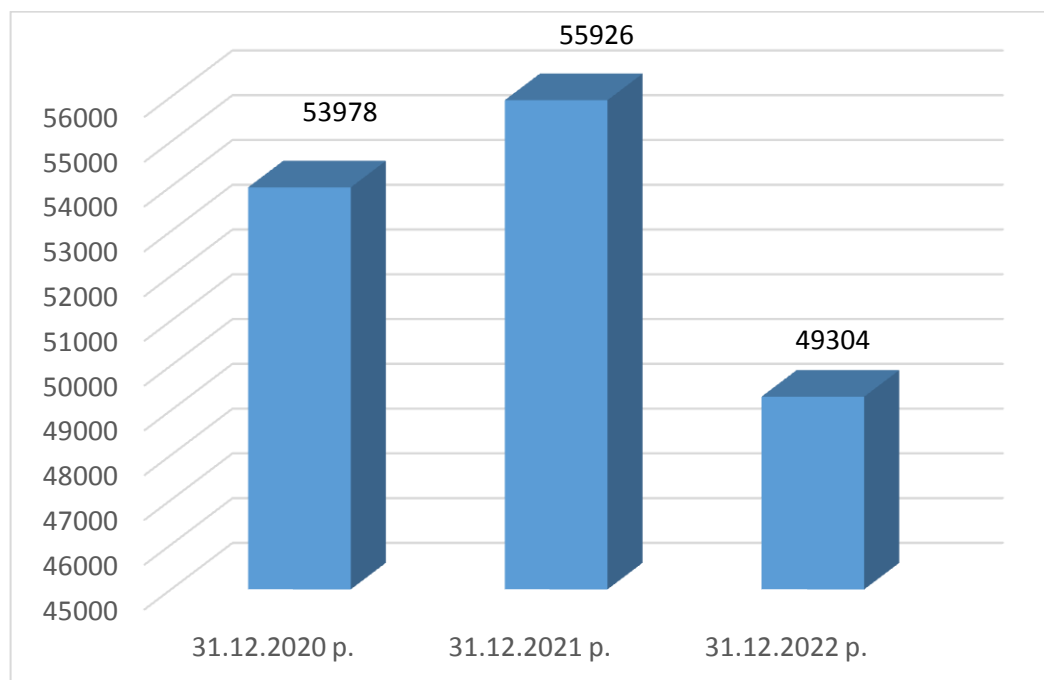


Рисунок 2.3 – Кількість активних ідентифікаційних карток мережі мобільного зв'язку, тис. одиниць

Джерело: сформовано автором за матеріалами [25, 26, 29]

На 31.12.2022 кількість активних ідентифікаційних карток мережі мобільного зв'язку становила 49 304 тис. одиниць, що майже на 12 % або на 6 622 тис. одиниць менше, ніж на кінець 2021 року. Це зменшення пов'язане з повномасштабним вторгненням Російської Федерації, недоступністю мереж мобільного зв'язку на тимчасово окупованих територіях України та

зменшенням використання послуг національних операторів мобільного зв'язку через міграцію населення за межі країни.

Починаючи з моменту впровадження технології «Міжнародний рухомий (мобільний) зв'язок ІМТ», кількість активних ідентифікаційних карток мережі, які використовувалися для доступу до мережі Інтернет стандарту 4G, станом на 31.12.2022 р., склала 26 824 тис. од. Зростання показника порівняно із 2021 роком становило 4,9%.

Загальна кількість активних ідентифікаційних карток мережі мобільного зв'язку, які використовувалися для доступу до мережі інтернет, станом на 31.12.2022 р., склала 35 356 тис. од., що є зменшенням на 6,6 % у порівнянні з аналогічним періодом минулого року.

Необхідно зазначити, що кількість активних ідентифікаційних карток мережі мобільного зв'язку, що використовуються для отримання послуг мобільного зв'язку M2M (Machine-to-Machine), що також відомі як SIM-карти для IoT (Internet of Things) на 31.12.2022 р. в порівнянні з попереднім роком зменшилася на 6,4 % (рисунок 2.4).

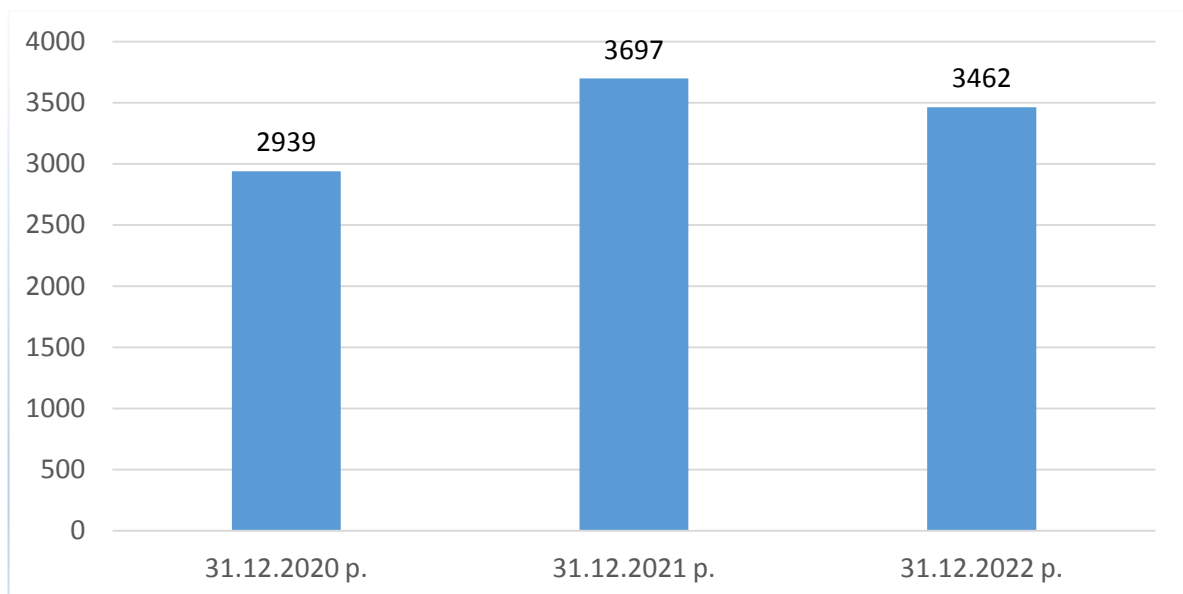


Рисунок 2.4 – Кількість активних ідентифікаційних карток мережі мобільного зв'язку, що надають послугу M2M, тис. одиниць

Джерело: сформовано автором за матеріалами [25, 26, 29]

Таке зменшення кількості активних ідентифікаційних карток мережі мобільного зв'язку, що надають послугу М2М, пов'язане із скороченням території, де надаються послуги забезпечення зв'язку між різними пристроями без необхідності активного втручання користувача, внаслідок тимчасової окупації частини території України.

Разом із зменшенням кількості активних ідентифікаційних карток мобільного зв'язку в період від 2020 до 2022 року відзначалася тенденція до зростання доходів від надання послуг мобільного зв'язку, які в 2022 році зросли на 5,1 % у порівнянні з 2021 роком. Цей розвиток пояснюється збільшенням попиту на послуги передачі даних, включаючи доступ до мережі Інтернет та міжнародний роумінг.

Структура доходів мобільного зв'язку визначається великими частками в доходах від послуг передачі даних, зокрема доступу до мережі Інтернет (62,8 %), та від послуг голосової телефонії (12,7 %), сумарно досягаючи 75,5 %. Важливо відзначити позитивну динаміку зростання в структурі доходів від міжнародного роумінгу та від послуг іншим постачальникам мереж (збільшення на 1,7 %). Однак у 2022 році спостерігається зменшення доходів від послуг голосової телефонії для споживачів, що призвело до зниження їх частки в структурі доходів на 2,4 % в порівнянні з 2021 роком.

У 2022 році доходи від надання послуг міжнародного роумінгу склали 2 910 млн грн, що становить у 2,4 рази більше, ніж у 2021 році. Зростання цих доходів визначається примусовою міграцією населення України до інших країн світу, особливо держав-членів Європейського союзу, у зв'язку з повномасштабним вторгненням Російської Федерації, що спричинило значне збільшення використання міжнародного роумінгу у 2022 році.

Внаслідок початку повномасштабної збройної агресії Російської Федерації проти України у 2022 році, мережі постачальників послуг мобільного зв'язку у зонах бойових дій серйозно пошкоджені. Це призвело до ситуації, коли постачальники мобільного зв'язку витратили значні ресурси

на відновлення власних мереж, що вплинуло на зниження темпів розвитку мереж 4G (LTE). У той же час, вони продовжують співпрацю з Національною комісією з питань регулювання зв'язку (НКРЗ) для поступового розширення охоплення мережею 4G як у населених пунктах України, так і на магістральних міжнародних автодорогах.

2.2 Характеристика основних напрямів діяльності ТОВ «ВФ Рітейл»

ТОВ «ВФ Рітейл» є дочірньою компанією ПрАТ «ВФ Рітейл», яка є провідним оператором мобільного зв'язку та здійснює свою діяльність під ТМ «Vodafone». ПрАТ «ВФ Рітейл» обслуговує понад 19 млн абонентів та займає на ринку мобільного зв'язку України друге місце, після ПрАТ «Київстар» [22].

Товариство з обмеженою відповідальністю «ВФ Рітейл» було створено відповідно до вимог Цивільного кодексу України та законодавства, зокрема закону «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та закону «Про зовнішньоекономічну діяльність». ТОВ «ВФ Рітейл» зареєстроване 12 липня 2017 року за юридичною адресою в місті Київ, на вулиці Лейпцизькій, будинок 15.

Компанія здійснює продаж смартфонів, гаджетів, та аксесуарів до них, стартових пакетів, ваучерів поповнення рахунку, а також надає послуги мобільного зв'язку для популяризації цих технологій серед населення України. ТОВ «ВФ Рітейл» здійснює свою діяльність через мережу фірмових магазинів «Vodafone», яка діє на всій території України (за винятком тимчасово окупованих територій).

Керівницею компанії є Мироненко Олена Леонідівна. Статутний капітал товариства становить 1 260 140 000,00 грн.

Основні техніко-економічні показники підприємства подано в таблиці

2.1.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ «ВФ Рітейл» за 2020-2022 роки

Назва показника	Значення показника за роками			Темпи зростання (падіння), %	
	2020	2021	2022	2020 / 2019 рр.	2021 / 2020 рр.
Чистий дохід від реалізації товарів, наданих послуг, тис. грн	1 121 610	954 925	925 244	85,14	96,89
Собівартість реалізованих товарів, наданих послуг, тис. грн	827 443	622 319	519 729	75,21	83,51
Валовий прибуток, тис. грн	294 167	332 606	405 515	113,07	121,92
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,738	0,652	0,562	88,34	86,19
Інші операційні доходи, тис. грн	53 815	21 783	36 021	40,48	165,36
Адміністративні витрати, тис. грн	127 797	127 372	128 863	99,67	101,17
Витрати на збут, тис. грн	532 411	403 643	324 853	75,81	80,48
Інші операційні витрати, тис. грн	16 209	13 437	5 427	82,90	40,39
Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток), тис. грн	-328 435	-190 063	-17 607	57,87	9,26
Інші фінансові доходи, тис. грн	5 115	2 377	6 950	46,47	292,39
Фінансові витрати, тис. грн	131 886	21 883	55 051	16,59	251,57
Фінансовий результат діяльності компанії (збиток), тис. грн	-455 206	-209 569	-65 708	46,04	31,35
Рентабельність реалізованої продукції, %	135,55	153,45	178,02	113,20	116,02
Вартість основних фондів на кінець звітного періоду, тис. грн	156 536	114 588	147 937	73,20	129,10
Фондовіддача, грн	7,17	8,33	6,25	116,31	75,05
Фондомісткість, грн	0,14	0,12	0,16	85,98	133,24
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	1135	877	737	77,27	84,04
Фонд заробітної плати штатних працівників, тис. грн	248 584	297 896	235 533	119,84	79,07
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника, тис. грн	18,3	28,3	26,6	155,09	94,08
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн / особу	988,2	1 088,9	1 255,4	110,19	115,30

Джерело: розраховано автором за даними компанії [36]

Оцінку фінансових показників діяльності ТОВ «ВФ Рітейл» за період з 2020 по 2022 роки здійснено на підставі інформації, представленої у офіційних фінансових звітах компанії (Додаток Б).

Виходячи з обчислень, які наведено в таблиці 2.1, можна зробити наступні висновки.

Чистий дохід від реалізації товарів, надання послуг у 2021 році зменшився порівняно із 2020 роком на 166 685 тис. грн, темп падіння становив 14,86 %. У 2022 році чистий дохід від реалізації товарів, надання послуг зменшився на 29 681 тис. грн порівняно із 2021 роком, темп падіння становив 3,11 %. Компанія отримує доходи з різних джерел, включаючи:

- продаж телефонів, смартфонів, а також аксесуарів до них в роздрібній торгівлі;
- продаж гаджетів (планшетів, смарт-браслетів тощо) і стартових пакетів та ваучерів;
- надання послуг торгівлі, таких як популяризація операторських послуг, діяльність під брендом «Vodafone Україна» і супутні послуги для покупців, включаючи наклейку захисного скла та комісійні доходи від страхування смартфонів;
- продаж програмного забезпечення для смартфонів.

Зменшення чистого доходу від реалізації товарів, надання послуг у 2021 році можна пояснити впливом карантинних обмежень спричинених COVID-19 (більшість населення залишилося вдома і зосередило свою увагу на купівлі продуктів харчування, товарів для здоров'я і менше на придбанні товарів тривалого користування, в тому числі смартфонів). Починаючи з 24 лютого 2022 року, компанія відчуває суттєвий вплив військового вторгнення в Україну та існуючої воєнної агресії Російської Федерації. У 2022 році компанія втратила частину магазинів на окупованих територіях, значна частина населення покинула територію України, купівельна спроможність потенційних споживачів, що залишились на території України значно знизилась.

Всі ці фактори негативно вплинули на формування чистого доходу від реалізації товарів компанії, фінансовий результат від операційної діяльності та фінансовий результат діяльності компанії у 2020-2023 роках.

Співвідношення зміни чистого доходу від реалізації товарів, наданих послуг, собівартості реалізованих товарів, наданих послуг та валового прибутку ТОВ «ВФ Рітейл» за 2020-2022 роки представлено на рисунку 2.5.

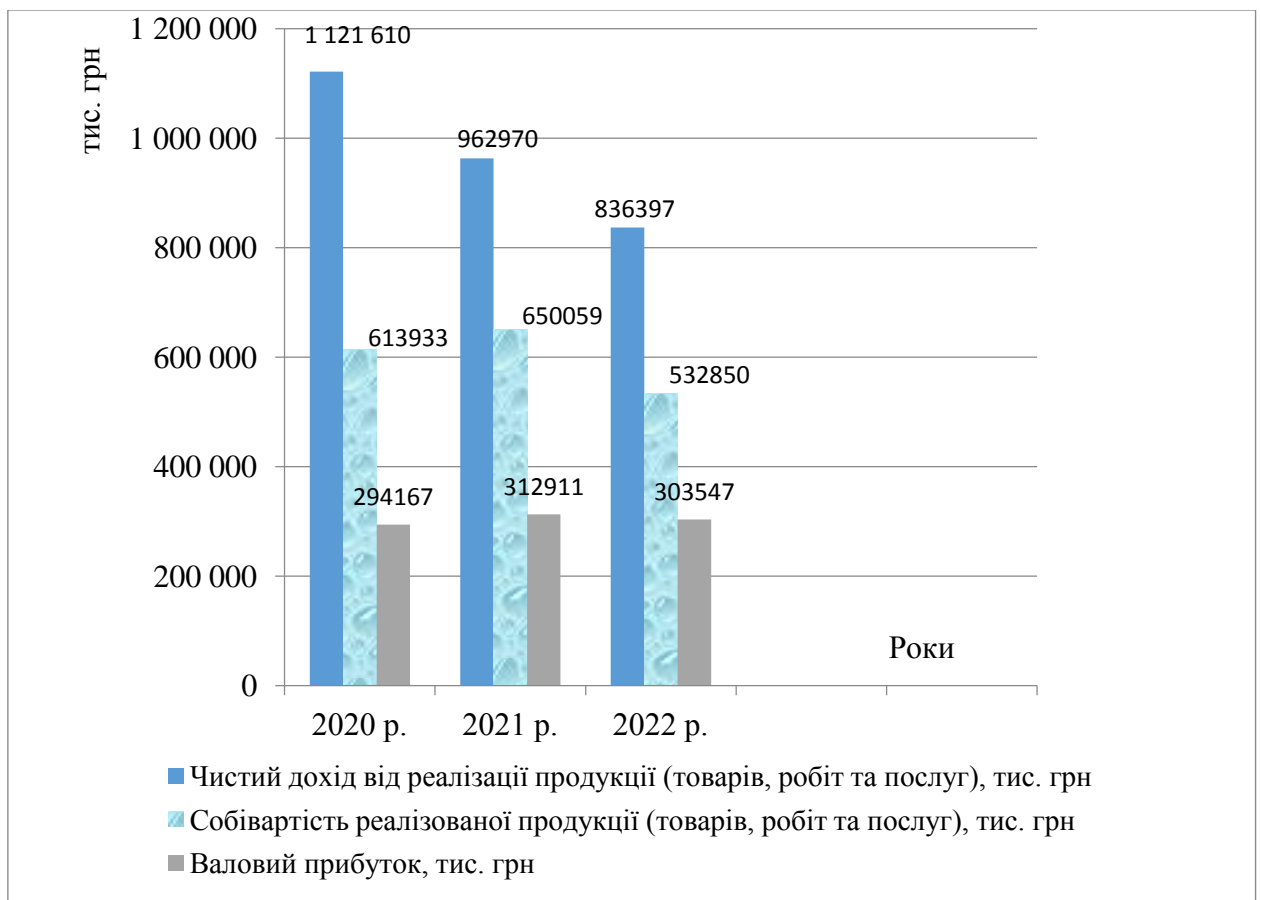


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни чистого доходу від реалізації товарів, їх собівартості та валового прибутку ТОВ «ВФ Рітейл» за 2020-2022 роки

Джерело: сформовано автором за даними компанії

Разом із зменшенням чистого доходу від реалізації товарів компанії зменшувалася і їх собівартість. У 2021 р. темп падіння цього показника порівняно із 2020 р. становив 24,79 %, а у 2022 р. порівняно із 2021 р. – 16,49 %. Зростання собівартість реалізованих товарів пояснюється зменшенням обсягів продажів та інфляційними процесами.

Валовий прибуток ТОВ «ВФ Рітейл» у 2021 році порівняно із попереднім роком збільшився на 38 439 тис. грн, а у 2022 році – на 72 909 тис. грн. Темп зростання показника у 2021 році порівняно із попереднім становив 13,07 %, а у 2022 році – 21,92 %.

У 2020 році компанія отримала чистий збиток у розмірі 405 357 тис. грн., що виник у зв'язку з активним розширенням мережі магазинів протягом попередніх років та пошуком оптимального розміру мережі. Зазначений збиток також виник в результаті впливу пандемії COVID-19, яка призвела до неефективності частини магазинів, а інша частина ще не досягла нормального обсягу продажів. У 2021 році збиток зменшився у порівнянні із попереднім роком на 2459 637 тис. грн та становив 209 569 тис. грн. Зменшення чистого збитку ТОВ «ВФ Рітейл» у 2021 році порівняно із попереднім пов'язано із зменшенням витрат на збут на 128 768 тис. грн у зв'язку із популяризацією продажів товарів через Інтернет-магазин та зменшенням фінансових витрат компанії, в тому числі на відшкодування кредитних зобов'язань на 110 003 тис. грн, або на 83,41 %. У 2022 році порівняно із попереднім чистий збиток зменшився на 143 861 тис. грн, або 68,65 %. Зменшення чистого збитку компанії у 2022 році порівняно із попереднім пов'язано із зменшенням витрат на збут на 78 790 тис. грн та зменшенням інших операційних та фінансових витрат ТОВ «ВФ Рітейл».

Зменшення чистого збитку протягом 2020-2023 років, як абсолютного результату роботи ТОВ «ВФ Рітейл» характеризує позитивну динаміку діяльності компанії на ринках мобільного зв'язку та продажу мобільних телефонів і смартфонів.

Витрати компанії на 1 гривню реалізованих товарів, наданих послуг протягом 2020-2022 років зменшилися на 0,176 грн із 0,738 грн у 2020 р. до 0,562 грн у 2022 р. Зменшення витрат на 1 гривню реалізованих товарів, наданих послуг є результатом зростання популярності продажів товарів через Інтернет-магазин Vodafone та зменшенням витрат на продажі у стаціонарних торговельних точках.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «ВФ Рітейл» становила 1 135 осіб у 2020 році, 877 осіб у 2021 році та 737 осіб у 2022 році. З 2020 до 2022 року кількість працівників зменшилася на 398 осіб, що пояснюється оптимізацією діяльності компанії та втратою магазинів на окупованих територіях. Продуктивність праці одного працівника протягом 2020-2023 років збільшилася із 988,2 тис. грн / особу у 2020 р. до 1 255,4 тис. грн / особу у 2022 році.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника компанії у 2021 році порівняно із попереднім збільшилася на 10 тис. грн, із 18,3 до 28,3 тис. грн (на 55,09%). У 2022 році середньомісячна заробітна плата одного працівника компанії порівняно із 2021 роком зменшилася на 1,7 тис. грн до 26,6 тис. грн. Варто зазначити, що середньомісячна заробітна плата кожного працівника компанії залежить від індивідуальних обсягів продажів товарів за місяць.

Для більш детальної оцінки ефективності комерційної діяльності ТОВ «ВФ Рітейл» використаємо відносний показник – рентабельність продажів. З розрахунків, наведених у таблиці 2.2, можна визначити, що у період з 2020 по 2023 рік компанія мала рентабельні продажі.

Війна з Росією та щоденна шкода, яка завдається Україні, створюють значну невизначеність для компанії. Компанія не може повністю оцінити всі збитки, що виникають внаслідок пошкоджень роздрібною мережі та активів на територіях України, що зазнають активних воєнних дій або тимчасово окуповані, а також не може передбачити тривалість конфлікту, можливий інтенсивний характер воєнних дій або вплив міграції на бізнес.

На даний момент часу компанія успішно стабілізувала свої робочі процеси і продовжує свою операційну діяльність на територіях, що не піддаються прямим воєнним діям.

Незважаючи на воєнний конфлікт на території України, компанія продовжує активний розвиток своєї мережі. У першому півріччі 2023 року компанія відкрила 9 нових об'єктів, загальна кількість магазинів на кінець

червня 2023 року становила 111 об'єктів. ТОВ «ВФ Рітейл» має стратегію розвитку, враховуючи непевність, пов'язану із веденням військових дій на території України.

2.3 Характеристика основних етапів розвитку компанії та управління відносинами з клієнтами

ТОВ «ВФ Рітейл» здійснює свою діяльність на ринку під ТМ «Vodafone Retail». Так як, товариство є дочірньою компанією провідного оператора мобільного зв'язку на ринку України ТМ «Vodafone», то ефективність його діяльності безпосередньо залежить від стану і тенденцій розвитку ринку мобільного зв'язку та ринку смартфонів.

Компанія розпочала свою діяльність дуже стрімко. Протягом лічених місяців кількість магазинів та працівників підприємства збільшувалась в геометричній прогресії. Протягом першого місяця діяльності товариство відкрило 30 магазинів, в яких працювало 211 працівників. На кінець 2019 року кількість діючих фізичних магазинів на території України становила 251 одиниць, в яких працювало 1500 співробітників. У 2019 році в додаток до фізичних магазинів товариство розпочало свою діяльність у онлайн середовищі та відкрило Інтернет-магазин (рисунок 2.6). Це рішення було вдалим, так як пандемія COVID-19 внесла свої корективи у діяльність ТОВ «ВФ Рітейл».

У 2020 році ТОВ «ВФ Рітейл» акцентувало увагу на оптимізації результатів діяльності та раціоналізації мережі торгових точок. Карантинні обмеження спричинені пандемією COVID-19 призвели до закриття менш ефективних точок продажу. Саном на 31 грудня 2020 року компанія була

представлена мережею з 182 магазинів, що мали орендовані приміщення, а також діючим інтернет-магазином.

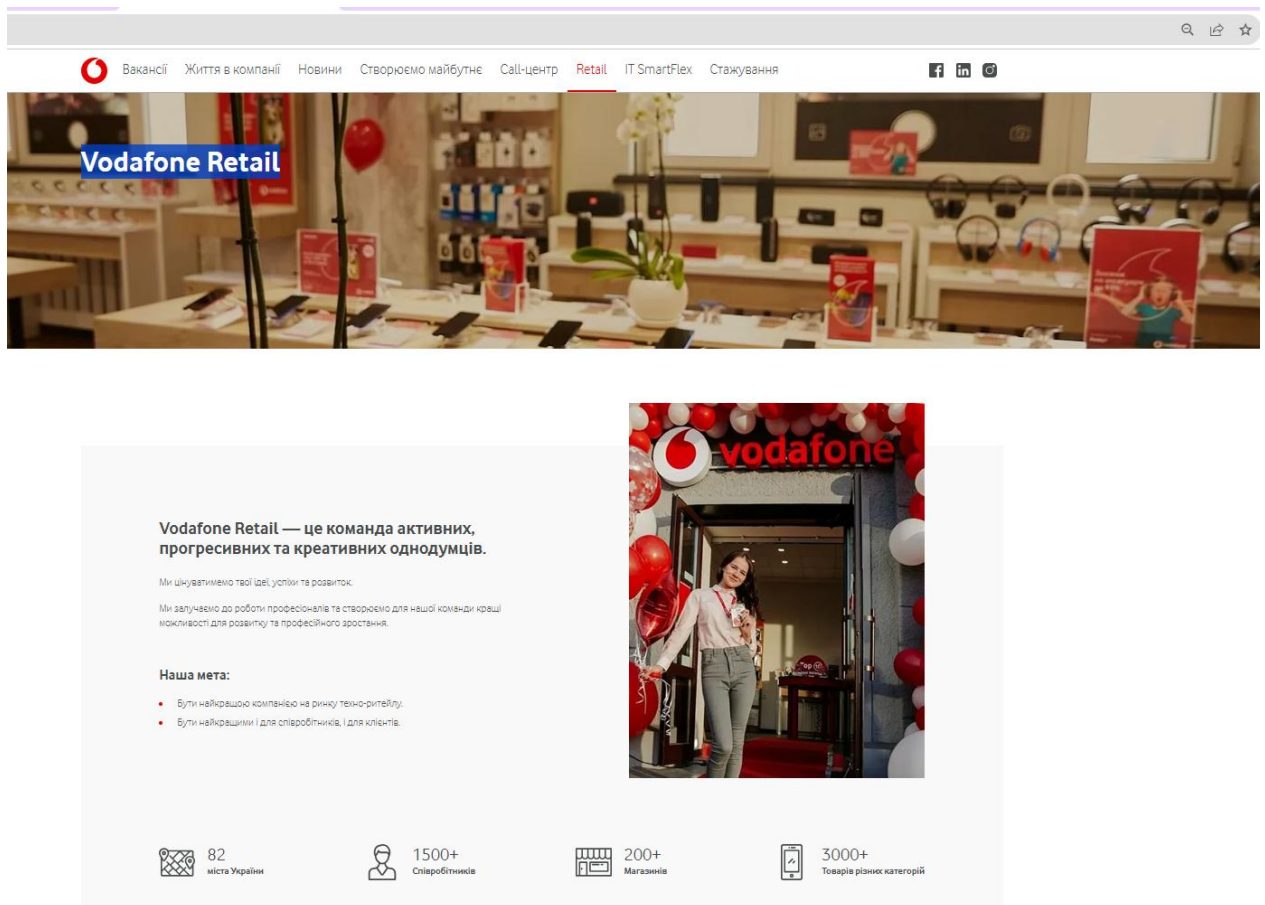


Рисунок 2.6 – Представлення магазину «Vodafone» в Інтернет-мережі

Джерело: сайт компанії [24]

Внаслідок повномасштабної війни в Україні компанія зазнала значних втрат у своїй мережі магазинів, розташованих у Чернігівській, Київській, Донецькій та Харківській областях. Станом на кінець 2022 року кількість магазинів під брендом компанії Vodafone становила 495. З них 406 магазинів продовжують працювати у звичному режимі, 68 перебувають у статусі «не працює», і 21 магазин знаходиться у статусі «не існує».

Зважаючи на складні умови здійснення діяльності компанії на ринку мобільного зв'язку управління відносинами з клієнтами є надзвичайно актуальним питанням для ТОВ «ВФ Рітейл». Робота із клієнтами в компанії покладена на працівників магазинів, та включає в себе: прямий контакт з

клієнтами, формування клієнтоорієнтованості компанії. Це дозволяє компанії ефективно взаємодіяти з клієнтами, персоналізувати послуги та надавати індивідуальний підхід, що сприяє збільшенню лояльності та задоволеності клієнтів.

Організаційна структура ТОВ «ВФ Рітейл» включає різні підрозділи, які групуються за різними напрямками діяльності: управління персоналом, безпека, комерція та маркетинг, операційна діяльність, розвиток каналів продажу, фінанси, відділ Інтернет-магазину та штат директора, який включає групи аналітики, планування та операційної ефективності, внутрішнього контролю та аудиту, а також з правових та корпоративних питань.

Основною метою компанії є сприяння продажам смартфонів, гаджетів та інших мобільних аксесуарів, стартових пакетів та ваучерів поповнення рахунку «Vodafone», а також надання інших послуг мобільного зв'язку для популяризації цих технологій серед населення України.

Увесь асортимент товарів та послуг ТОВ «ВФ Рітейл» можна переглянути в інтернет-магазині, на який можна потрапити перейшовши за посиланням із головної сторінки компанії «Vodafone» або за посиланням <https://www.vodafone.ua/shop/> (рисунок 2.7).

Асортимент продукції є дуже широким та включає: смартфони 25 торгових брендів, планшети 20 торгових брендів, кнопкові мобільні телефони 13 торгових брендів, електронні книги 2 торгових брендів, ноутбуки і периферія до них 17 торгових брендів, персональні гаджети і аксесуари 9 торгових брендів, геймерські товари 9 торгових брендів, техніка і гаджети для дому (телевізори, саундбари, техніка для кухні, гаджети для краси, розумний будинок тощо) усіх провідних торгових брендів у своїх категоріях, товари для енергонезалежності та стартові пакети і тарифи.

Зважаючи лише на кількість діючих магазинів та перелік асортиментних груп, можемо зробити висновок, що ТОВ «ВФ Рітейл» є одним із провідних техно ритейлерів на ринку мобільного зв'язку.

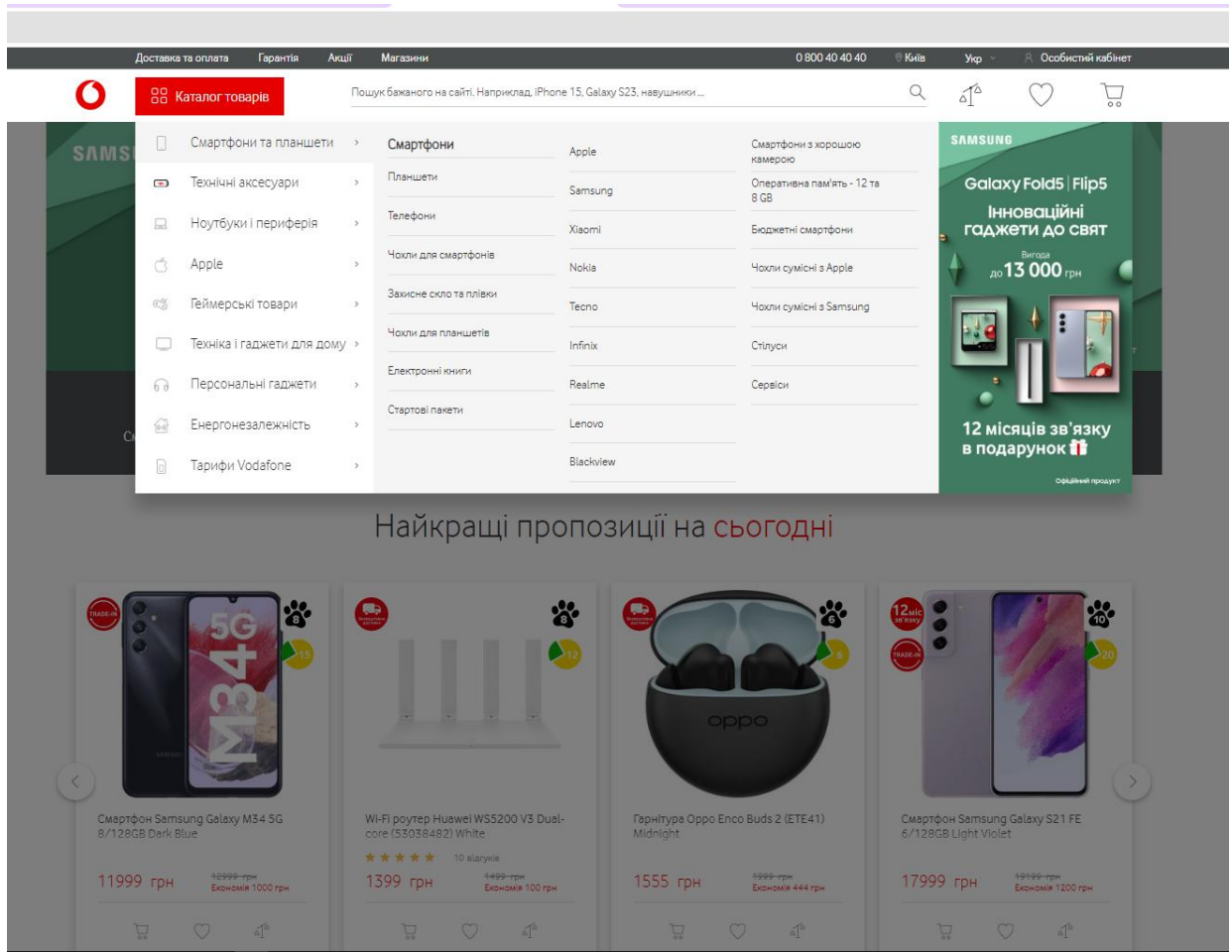


Рисунок 2.7 – Каталог товарів інтернет-магазину Vodafone

Джерело: сайт компанії [24]

Охарактеризуємо основні групи товарів та програми лояльності, які застосовує компанія для клієнтів при їх реалізації.

Основними програмами лояльності «Vodafone Рітейл» є різні акції та знижки, безкоштовний гарантійний термін обслуговування та ремонту товарів, наявність різних способів оплати та доставки товарів.

Отримати інформацію про діючі акційні пропозиції «Vodafone Рітейл» можна на сторінці «Акції» в інтернет-магазині та в фізичному магазині «Vodafone».

За типом акцій вони поділяються на акції із отримання товару із подарунком та акції зі знижкою (рисунок 2.8).

Рисунок 2.8 – Програма лояльності «Vodafone Рітейл» «Акції» на ринку техно-ритейлу

Джерело: сайт компанії [24]

Також є акції, які діють лише в Інтернет-магазині чи лише в магазині, або діють і там і там. Для зручності вибору категорії товарів, на які діють акції, їх представлено в окремих вкладках: категорії товарів та бренди.

Зазвичай акції розробляються до певних дат, подій, свят, наприклад, одні із останніх акцій були приурочені до «Чорної п'ятниці» (рисунок 2.9) та «Дня Святого Миколая» (рисунок 2.10).

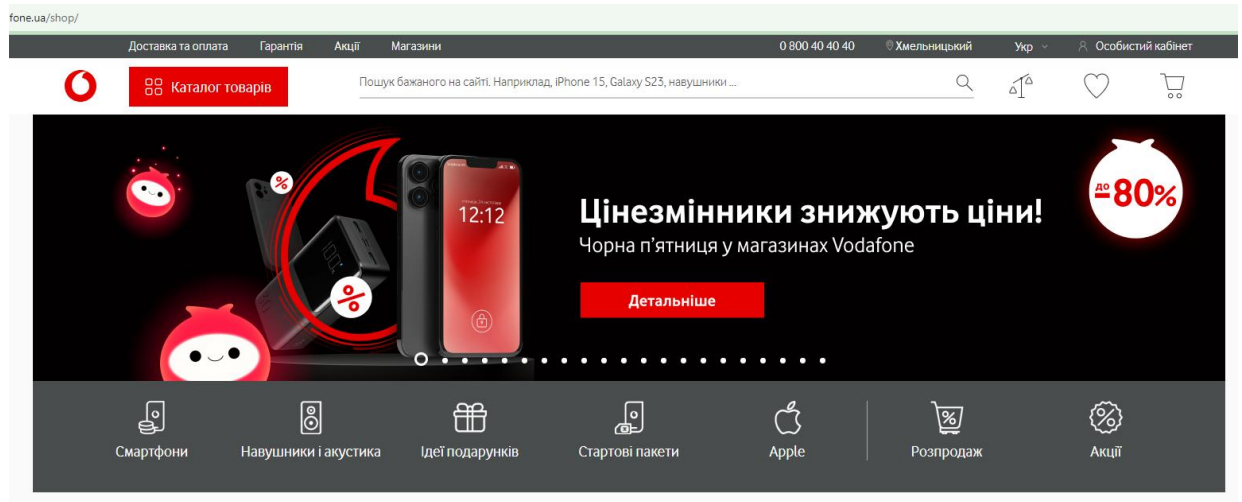


Рисунок 2.8 – Акція «Vodafone Рітейл» до «Чорної п'ятниці»

Джерело: сайт компанії [24]

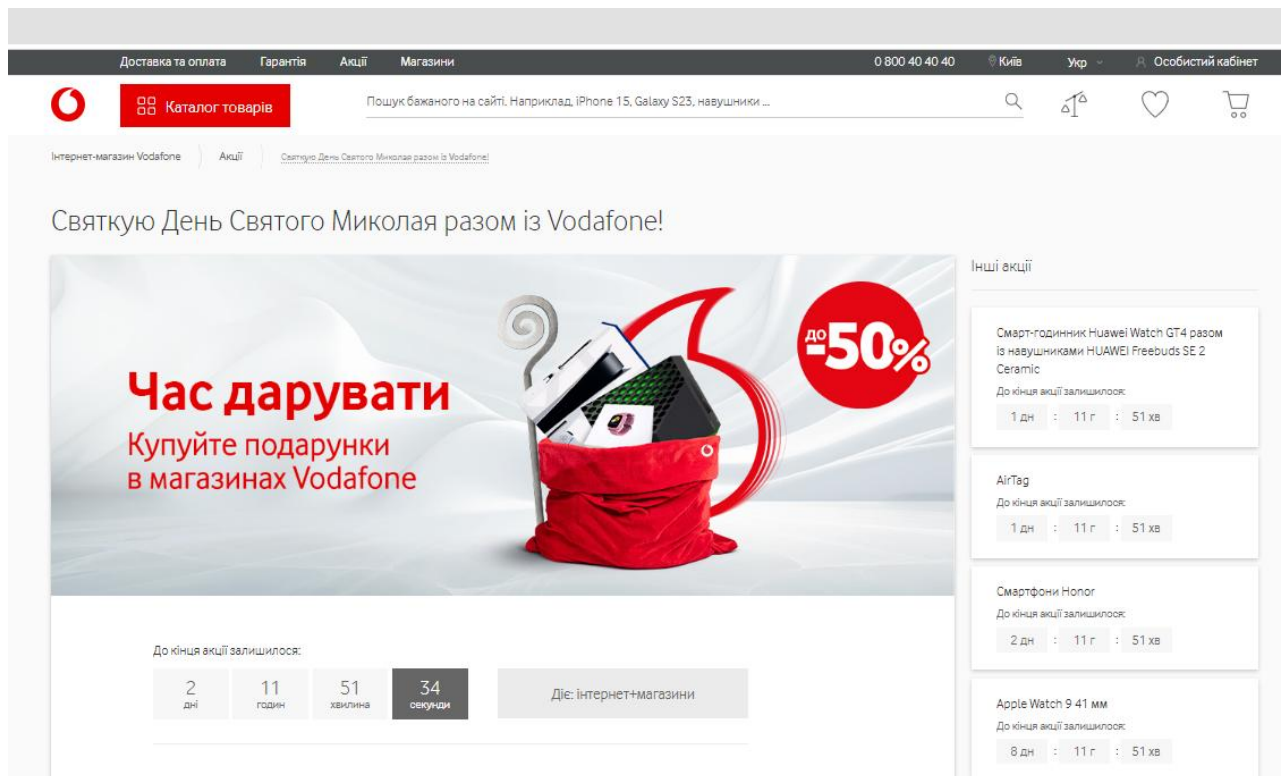


Рисунок 2.9 – Акція «Святкую День Святого Миколая разом із Vodafone»

Джерело: сайт компанії [24]

Ще одним елементом програми лояльності є гарантійне обслуговування товарів куплених у ТМ «Vodafone Рітейл». Всі представлені товари офіційно імпортуються до України та супроводжуються гарантійним обслуговуванням, яке надається відповідальними сервісними центрами. Різні

групи товарів можуть мати встановлені різні терміни гарантійного обслуговування, які зазначені на сторінці конкретного товару та в гарантійному талоні, що надається разом з товаром.

Наступним елементом програми лояльності є елементи вибору різних способів доставки та оплати товарів. Інформація про різні варіанти цих послуг представлено на рисунку 2.10.

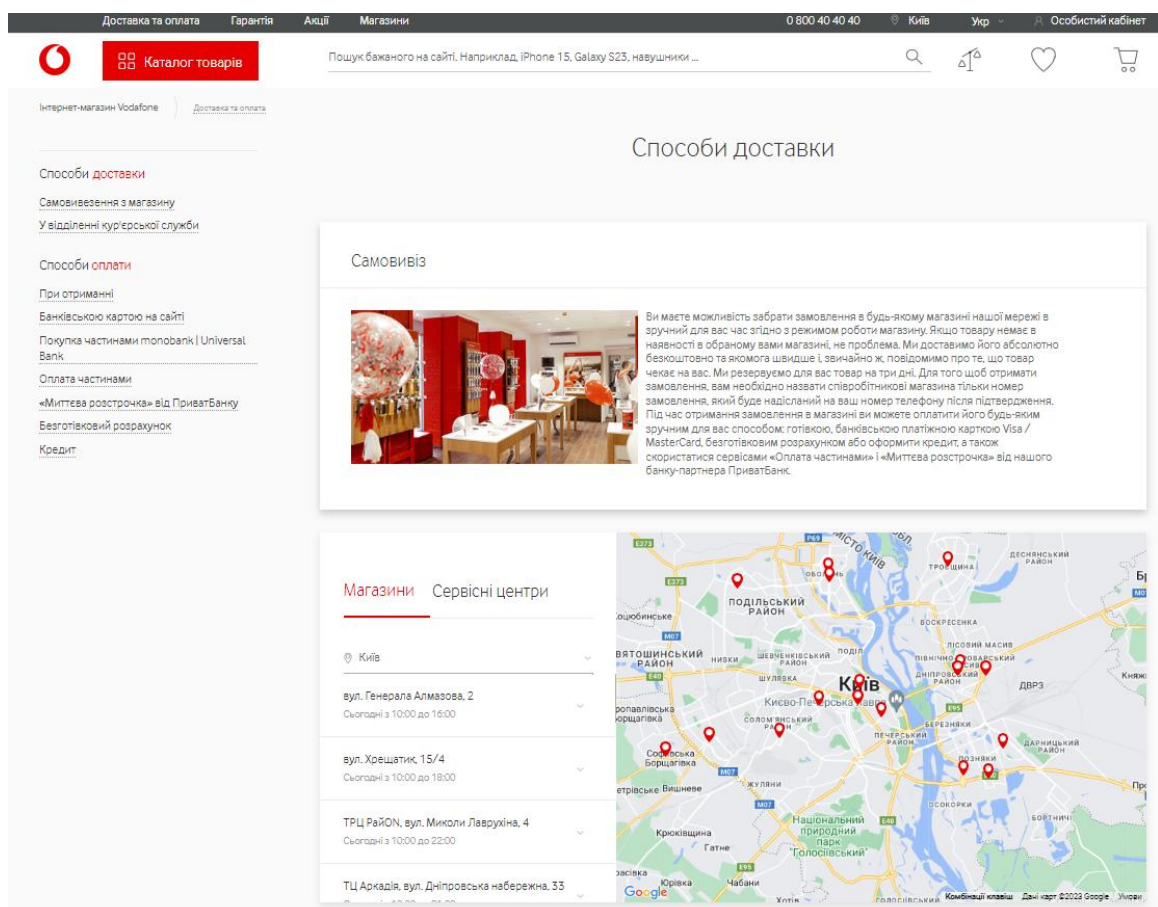


Рисунок 2.10 – Вибір способу доставки та оплати товарів
«Vodafone Рітейл»

Джерело: сайт компанії [24]

Куплений товар в Інтернет-магазині можна забрати в магазині «Vodafone», місце розташування якого можна знайти на мапі, а можна замовити доставку «Новою поштою» або кур'єром.

Основними способами оплати є готівкою або банківською платіжною картою під час отримання, розрахуватися банківською платіжною картою

на сайті під час здійснення покупки, обрати безготівковий розрахунок чи скористатися послугами «Покупка частинами» від Monobank чи Universal Bank», «Оплатою частинами» та «Миттєва розстрочка» від ПриватБанку чи купити товар у кредит.

При продажі тарифних планів та інших послуг мобільного зв'язку ТОВ «ВФ Рітейл» використовує диференційовану цінову політику, яка базується на кількості безкоштовних хвилин на місяць між абонентами Vodafone, кількості безкоштовних хвилин при дзвінках на номери інших операторів мобільного зв'язку, тривалості доступу до Інтернет-мережі, безкоштовного доступу до соціальних мереж тощо. Програмою лояльності для цього сегменту ринку є можливість накопичення бонусів за витрати на мобільний зв'язок та їх обмін на різні товари та послуги (рисунок 2.11).

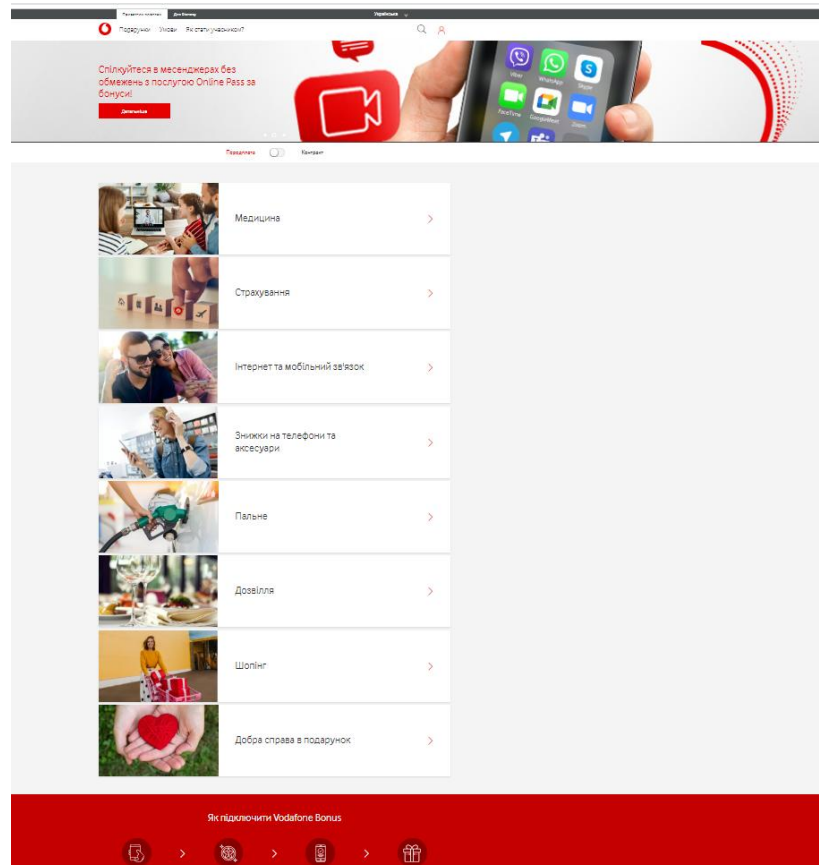


Рисунок 2.11 – Програма лояльності компанії «Vodafone» «Бонуси»
на ринку мобільного зв'язку

Джерело: сайт компанії Vodafone [22]

Бонуси можна обміняти на знижку на медичні послуги, страхові послуги, пальне, шопінг та дозвілля у магазинах партнерах, а також на знижку на телефони та аксесуари в магазинах Vodafone та оплату мобільного зв'язку оператора Vodafone, для абонентів, які хочуть долучитися до благодійності є можливість обміняти бонуси у вкладці «Добра справа в подарунок» на допомогу ЗСУ або на допомогу дітям із вродженими вадами серця.

Наявні програми лояльності Vodafone надають можливість скористатися різними видами програм лояльності цінovими та неціновими.

Висновки до другого розділу

У сучасних умовах економічного розвитку важливим каталізатором є просування інформаційного простору, зокрема, у сфері телекомунікацій. Зростання інформатизації суспільства визначає перехід країни до розвитку цифрової економіки, де ключову роль виконують телекомунікації, зокрема, мобільний зв'язок.

Незважаючи на військову агресію Російської Федерації проти України, яка призвела до серйозних руйнувань у секторі електронних комунікацій, доходи від надання послуг електронних комунікацій у 2022 році склали понад 83 213 млн грн, що є практично 3 % зростанням у порівнянні з 2021 роком. Структура доходів від електронних комунікаційних послуг показує, що у 2022 році найбільший внесок має мобільний зв'язок – 67,6% або 56 192 млн грн, за ним йдуть фіксований доступ до мережі Інтернет – 19,1% або 15 928 млн грн, послуги з надання в користування каналів, об'єктів інфраструктури – 19,1% (7 600 млн грн) та фіксований зв'язок – 4,2 % (3,93 млн грн).

У порівнянні з 2021 роком, лише сегмент мобільного зв'язку показав зростання, і це приріст частки доходів на 1,6 %. Фіксований доступ до мережі Інтернет та фіксований зв'язок зазнали зменшення на 4,0% та 1,0% відповідно.

Загальна кількість активних ідентифікаційних карток мережі мобільного зв'язку, які використовувалися для доступу до мережі інтернет, станом на 31.12.2022 р., склала 35 356 тис. од., що є зменшенням на 6,6 % у порівнянні з аналогічним періодом минулого року. На 100 жителів в середньому припадає 143 активних картки мережі мобільного зв'язку.

ТОВ «ВФ Рітейл» є дочірньою компанією ПрАТ «ВФ Рітейл», яка є провідним оператором мобільного зв'язку та здійснює свою діяльність під ТМ «Vodafone». ПрАТ «ВФ Рітейл» обслуговує понад 19 млн абонентів та займає на ринку мобільного зв'язку України друге місце, після ПрАТ «Київстар».

Компанія здійснює продаж смартфонів, гаджетів, та аксесуарів до них, стартових пакетів, ваучерів поповнення рахунку, а також надає послуги мобільного зв'язку для популяризації цих технологій серед населення України. ТОВ «ВФ Рітейл» здійснює свою діяльність через мережу фірмових магазинів «Vodafone», яка діє на всій території України (за винятком тимчасово окупованих територій).

Чистий дохід від реалізації товарів та послуг зменшувався протягом 2020-2022 рр.. Водночас, валовий прибуток ТОВ «ВФ Рітейл» зріс на 38 439 тис. грн у 2021 році і на 72 909 тис. грн у 2022 році. Темп зростання в 2021 році становив 13,07%, а в 2022 році – 21,92%.

Зменшення чистого збитку пов'язане з активним розширенням мережі магазинів у попередні роки, стратегічним пошуком оптимального розміру мережі та впливом військової агресії Російської Федерації проти України. Це свідчить про позитивну динаміку діяльності компанії на ринках мобільного зв'язку та продажу мобільних телефонів і смартфонів.

Внаслідок повномасштабної війни в Україні компанія зазнала значних втрат у своїй мережі магазинів, розташованих у Чернігівській, Київській, Донецькій та Харківській областях. Проте, незважаючи на воєнний конфлікт на території України, компанія продовжує активний розвиток своєї мережі та має стратегію розвитку, враховуючи непевність, пов'язану із веденням військових дій на території України.

Станом на кінець 2022 року кількість магазинів під брендом компанії Vodafone становила 495 фізичних магазинів та Інтернет-магазин. З них 406 магазинів продовжують працювати у звичному режимі, 68 перебувають у статусі «не працює», і 21 магазин знаходиться у статусі «не існує».

Зважаючи на складні умови здійснення діяльності компанії на ринку мобільного зв'язку управління відносинами з клієнтами є надзвичайно актуальним питанням для ТОВ «ВФ Рітейл». Робота із клієнтами в компанії покладена на працівників магазинів, та включає в себе: прямий контакт з клієнтами, формування клієнтоорієнтованості компанії. Це дозволяє компанії ефективно взаємодіяти з клієнтами, персоналізувати послуги та надавати індивідуальний підхід, що сприяє збільшенню лояльності та задоволеності клієнтів.

Програми лояльності ТМ «Vodafone Рітейл» включають акції, безкоштовний гарантійний термін обслуговування та ремонту, різні способи оплати та доставки. Інформацію про акції можна знайти на сторінці «Акції» в інтернет-магазині та фізичних магазинах «Vodafone». Акції поділяються на ті, що дарують товари або знижки. Є акції для онлайн і офлайн покупок. Категорії товарів представлені в окремих вкладках для зручності вибору. Зазвичай акції асоціюються з датами, подіями або святами, такими як «Чорна п'ятниця» чи «День Святого Миколая».

3 Формування заходів щодо удосконалення клієнтоорієнтованої політики управління ТОВ «ВФ Рітейл»

3.1 Впровадження програми лояльності у діяльність мережі магазинів «Vodafone Рітейл»

Основними конкурентами ТОВ «ВФ Рітейл», що здійснює свою діяльність під ТМ «Vodafone Рітейл» на ринку техно-ритейлу є: торгові марки «Comfy», «Фокстрот», «АЛЛО», «Цитрус», «Ельдорадо»; на ринку мобільного зв'язку торгові марки «Київстар», «Лайфселл» та «Інтертелеком».

На ринку мобільного зв'язку оператор «Vodafone» посідає друге місце після оператора «Київстар». Vodafone пропонує своїм абонентам різні тарифні плани, різні способи поповнення рахунку (оплата за потреби, місячний тарифний план, оплата за рік, знижена оплата або відсутність оплати новим абонентам). Кожний із абонентів мобільного оператора Vodafone може доєднатися до програми лояльності та накопичувати бонуси, які потім може використовувати на різні партнерські програми, оплату мобільного зв'язку чи обміняти на знижку в магазині Vodafone при купівлі товарів чи задонатити на благодійність. Компанія має базу даних із номерами абонентів, може відслідковувати їх активність та пропонувати персональні пропозиції.

Зважаючи на проведені дослідження можемо зробити висновок, що у на ринку мобільного зв'язку ТОВ «ВФ Рітейл» приділяє достатньо уваги клієнтоорієнтованому управлінню та розвитку діяльності компанії, а тому доцільно зосередитися на розвитку напрямів клієнтоорієнтованого управління на ринку техно-ритейлу, де існує значна конкуренція із продажу аналогічних товарів за такими ж цінами.

Дослідження програм лояльності мережі магазинів «Vodafone Рітейл» дозволило зробити наступний висновок. Компанія застосовує багато акцій із подарунками та ціновими знижками приуроченими до різних подій, свят тощо. Стимулює продажів як в Інтернет-магазині так і в офлайн магазинах. Надає можливість обирати найкращий спосіб оплати та доставки товарів, забезпечує гарантійне та післягарантійне обслуговування.

Наявні заходи із стимулювання продажів не формують тривалої лояльності клієнтів, які обирають магазин «Vodafone Рітейл». Так, клієнти з легкістю перейдуть до конкурентів, якщо ті запропонують більшу знижку на такий же товар, а абоненти мобільного оператора «Vodafone» при купівлі нового смартфона можуть обрати магазин конкурента, якщо той буде знаходитись ближче до їх дому, а ціни будуть приблизно однаковими.

Також, варто зауважити, що у конкурентів «Vodafone Рітейл» на ринку техно-ритейлу є подібні програми лояльності, наприклад, ритейлер «АЛЛО» має програму лояльності «Fishka», ритейлер «Цитрус» має бонусну програму «Плюшки», ритейлер «Фокстрот» має бонусну програму «FoxFan», ритейлер «Comfy» має програму бонусів для постійних клієнтів.

З метою уникнення подібних ситуацій необхідно впровадити програму лояльності для покупців магазинів «Vodafone Рітейл».

Цілі впровадження програми лояльності:

- залучення та утримання нових клієнтів, перетворення їх у постійних покупців, що будуть регулярно купувати товари та користуватися послугами компанії;
- залучення абонентів мобільного оператора Vodafone до закритого клубу, який можна назвати, наприклад, «GoldVodafone» та надання їм особливих привілеїв клієнтів магазинів «Vodafone Рітейл», а це 19 млн осіб;
- підвищення середнього чеку, спонукуючи клієнтів до додаткових покупок або вибору більш дорогих товарів та послуг;
- зміцнення відносин із наявними клієнтами, роблячи їх більш лояльними та зацікавленими в товарах і послугах компанії;

- підвищення прихильності клієнтів до бренду Vodafone, створюючи позитивний досвід використання та сприяючи формуванню емоційного зв'язку з маркою;

- встановлення та підтримка постійної комунікації із клієнтами, що дозволяє підтримувати взаємодію, надавати актуальну інформацію, запрошувати до участі в акціях та заходах, тим самим утримуючи їхній інтерес до бренду.

Фахівці виділяють різновиди програм лояльності, серед яких можна виділити такі:

- дисконтна програма передбачає видачу клієнтам спеціальних карток, що надають право на отримання знижок на асортимент продукції;

- накопичувальна програма – клієнт отримує бонуси за кожну здійснену покупку. Накопичені бонуси можна використовувати для подальшої оплати покупок в магазині або у його партнерів;

- програма типу «Закритий клуб» дозволяє клієнтам отримувати не лише бонуси та знижки, але і спеціальні подарунки чи доступ до ексклюзивних пропозицій. Зазвичай використовується для товарів преміум-класу і відомих брендів;

- кобрендингова програма передбачає надання бонусів не лише при покупці товарів в одній компанії, але й у групі її партнерів.

Програми з фокусом на благодійність. Під час реалізації таких програм частина виручки від продажу спрямовується на підтримку конкретних благодійних ініціатив. За сучасних умов, де важлива соціальна відповідальність та благодійність особливо на потреби ЗСУ, ці програми можуть здобути популярність.

Для визначення того, які типи програми лояльності варто запустити в мережі магазинів «Vodafone Рітейл» необхідно уважно оцінити переваги та недоліки кожного з варіантів. Згрупуємо у таблиці 3.1 переваги та недоліки кожного типу програм лояльності для їх аналізу та вибору найбільш оптимальних.

Таблиця 3.1 – Переваги та труднощі впровадження різних видів програм лояльності «Vodafone Рітейл»

Вид програми лояльності	Переваги	Труднощі
1	2	3
Дисконтна програма	Надання клієнтам миттєвих винагород. Простота та зрозумілість для клієнта. Гнучка система знижок, яка стимулює клієнта здійснити додаткові покупки. Легкість впровадження та управління	Може втратити привабливість для клієнтів, які рідко здійснюють покупки. Початкова ціна товарів може бути завищена, щоб покрити витрати програми. Велика кількість та розмір знижок можуть суттєво вплинути на прибуток компанії. Завершення такої програми може бути складним завданням
Накопичувальна програма	Великі бонуси зазвичай мотивують клієнтів повертатись для наступних покупок. Можливість створювати різні пропозиції для різних сегментів клієнтів. Прості та зрозумілі правила для клієнтів стосовно нарахування знижок. Не потрібно значних витрат на впровадження та управління	Відсутність миттєвої винагороди для клієнтів. Винагорода може бути доступна як прибутковим, так і неприбутковим клієнтам. Може виявитися малоцікавою для тих, хто рідко здійснює покупки. Може виявитися вартісною, особливо у випадку великих розмірів знижки. Конкуренти легко можуть скопіювати цю модель
Програма типу «закритий клуб»	Програму важко скопіювати, оскільки власник може швидко змінювати умови отримання бонусів. Зазвичай проста для розуміння клієнтами. Може надавати додаткові бали при придбанні конкретних товарів, що ще більше залучає клієнта. Можна використовувати для брендів, для яких знижки є неприпустимими	Ускладнення умов програми може призвести до плутанини серед клієнтів. Встановлення занадто високого порогу для отримання винагороди може відлякати клієнтів. Впровадження і управління такою програмою може вимагати значних витрат. Встановлення оптимального курсу обміну може викликати певні труднощі. Управління програмою може призвести до непередбачених витрат

Кінець таблиці 3.1

1	2	3
Кобрендингова програма	<p>Заохочення не обмежені конкретним бізнесом або окремим клієнтом.</p> <p>Дозволяє визначати споживчі переваги в різних сферах.</p> <p>Створює можливість для встановлення зворотного зв'язку із клієнтами.</p> <p>Сприяє обміну клієнтами із партнерами.</p> <p>Накопичує велику кількість інформації про клієнтів</p>	<p>Різні бренди можуть конкурувати між собою.</p> <p>Ускладнюється комунікаційний процес із клієнтом та просування бренду через співпрацю із невідомими брендами.</p> <p>Складно сформувати групу партнерів для програми так, щоб можна було забезпечити задоволення всіх запитів клієнта</p>

Джерело: сформовано автором за матеріалами [14, 16]

Етапи впровадження програми лояльності для клієнтів «Vodafone Рітейл» представлені на рисунку 3.1.

Основною метою першого етапу є розробка програми лояльності для мережі магазинів «Vodafone Рітейл» є зростання обсягу замовлень вже існуючими клієнтами та залучення нових. Для досягнення цієї мети розглядається впровадження накопичувальної програми, оскільки саме такий підхід сприятиме підвищенню активності клієнтів у здійсненні замовлень. Бонуси, накопичені за певний час, можна буде обміняти на товари та послуги компанії. Однак рекомендується встановити обмеження на термін використання бонусів – 1 календарний рік.

Етап 2 передбачає розробку правил для програми лояльності, зокрема, розробку додатку і забезпечення продавців необхідними засобами для їх зчитування. Наявність додатку програми лояльності дозволить компанії ідентифікувати клієнта; відстежувати активність клієнта; налагодити зворотний зв'язок з клієнтами; надасть можливість вносити зміни в програму або припиняти її дію достроково.



Рисунок 3.1 – Етапи впровадження програми лояльності для клієнтів «Vodafone Рітейл»

Джерело: сформовано автором за матеріалами [14, 16]

Етап 3 передбачає взаємодію продавців та представників компанії з клієнтами та постійне нагадування їм про можливість отримання бонусів і їх використання, а також про обмежений термін використання бонусів. Додатково можна використовувати розсилку повідомлень через Viber, Telegram щодо нових акцій, додаткових знижок та інших вигідних пропозицій. Це сприятиме стимулюванню клієнтів для здійснення нових замовлень.

Питання щодо технічних рішень впровадження бонусної програми лояльності для «Vodafone Рітейл» варто погодити із материнською компанією ПрАТ «ВФ Україна» (ТМ «Vodafone Україна»), так як в її діяльність подібна програма вже впроваджена. З метою поєднання програм лояльності двох компаній варто запровадити або ту ж CRM-систему, що використовує ПрАТ «ВФ Україна» або іншу, більш адаптовану для підприємств техно-ритейлу, але яка змогла б об'єднати бази даних клієнтів двох компаній. В такому випадку всім абонентам мобільного оператора Vodafone можна буде запропонувати приєднатися до програми закритого клубу «SmartVodafone», що дозволить їм отримувати не лише бонуси та знижки, але і спеціальні подарунки та доступ до ексклюзивних пропозицій (наприклад, першими мати можливість купити нову модель Apple iPhone при її виході). Даний захід автоматично надасть 19 млн абонентів Vodafone інформацію про додаткові привілеї, від яких більшість не зможе відмовитися, а для мережі магазинів «Vodafone Рітейл» це 19 млн потенційних нових клієнтів.

Опишемо більш детально суть програми лояльності, яка пропонується для впровадження у мережі магазинів «Vodafone Рітейл». Накопичувальну програму лояльності необхідно назвати, пропонуємо її назвати «GadgetRewards», що перекладається як винагорода за гаджети.

Програма «GadgetRewards» розроблена для надання клієнтам найкращих можливостей і вигод, коли вони обирають і купують товари у мережі магазинів «Vodafone Рітейл».

В основі програми закладена система накопичування балів і кешбеку, яка надає клієнтам ряд переваг:

- накопичення балів за кожну покупку. Кожний раз, коли клієнт робить покупку у магазинах, він отримує певну кількість балів, залежно від суми покупки. Це сприяє стимулюванню повторних відвідувань та збільшенню обсягу покупок;

- обмін балів на подарунки та знижки. Накопичені бали можна

обмінювати на різноманітні подарунки, починаючи від ексклюзивних аксесуарів до безкоштовних нових гаджетів. Крім того, клієнти можуть використовувати накопичені бали для отримання значних знижок на покупки;

– бонусні бали за взаємодію в соцмережах. Додаткові бали надаються за кожен репост або залишений відгук у соціальних мережах. Це заохочує клієнтів ділитися своїм досвідом використання продукції та розширювати спільноту;

– посилення взаємодії з клієнтами. Програма також передбачає систему сповіщень та персоналізованих пропозицій, які спрямовані на підтримку активності клієнтів та їх участь у програмі;

– прозора та зручна система управління балами. Клієнти можуть легко відстежувати свої накопичені бали через особистий кабінет на веб-сайті чи мобільному додатку, забезпечуючи їм повний контроль над своєю участю в програмі.

Ця програма лояльності спрямована на стимулювання покупок та вірності клієнтів, забезпечуючи їм значні переваги та заохочення за активність.

3.2 Підвищення рівня клієнтоорієнтованості працівників «Vodafone Рітейл»

У сучасних умовах господарювання, де конкуренція висока, а вимоги споживачів постійно зростають, підвищення рівня клієнтоорієнтованості працівників стає важливою стратегічною складовою успішності та конкурентоспроможності компанії. Для мережі магазинів «Vodafone Рітейл», яка опосередковано взаємодіє з широким спектром технічних товарів та

послуг, цей аспект стає особливо вагомим в управлінні клієнтоорієнтованістю.

Клієнтоорієнтованість працівників є необхідною не лише для створення приємного та ефективного досвіду для клієнтів, а й для розвитку довгострокових відносин із споживачами. Управління клієнтоорієнтованістю вимагає активної взаємодії з різними сегментами клієнтів, розуміння їх унікальних потреб та швидкі зміни стратегій відповідно до ринкових умов.

Основною метою підвищення клієнтоорієнтованості працівників «Vodafone Рітейл» є створення та утримання конкурентних переваг через надання найвищого рівня обслуговування та задоволення очікувань клієнтів. У цьому контексті, впровадження ефективних програм стає ключовим завданням для досягнення успіху та стійкого розвитку на ринку.

Підвищення рівня клієнтоорієнтованості працівників може бути досягнуте за допомогою комплексу заходів, спрямованих на їх навчання, мотивацію та підтримку.

Мотивацію персоналу можна розділити на матеріальну та нематеріальну. До матеріальної мотивації відносяться елементи, такі як заробітна плата, премії, бонуси та інші фінансові вигоди. Нематеріальна мотивація включає такі аспекти, як скорочені робочі дні або додаткові відпустки, поліпшення умов праці, можливість придбання продукції компанії за зниженими цінами, визнання індивідуальності через вручення відзнак та надання інших благ.

Основні заходи із підвищення рівня клієнтоорієнтованості працівників у ТОВ «ВФ Рітейл»:

- навчання та тренінги. Навчання працівників має відбуватися на реальних сценаріях обслуговування клієнтів, розгляді типових ситуацій та вивченні ефективних стратегій взаємодії із клієнтами. Проведення регулярних тренінгів з новинок в сфері техніки та технологій для кращого розуміння товарів та послуг «Vodafone Рітейл»;

- створення системи мотивації. Введення системи бонусів за високий

рівень обслуговування та досягнення продажів працівниками. Організація конкурсів серед працівників з привабливими винагородами для стимулювання конкуренції та досягнення результатів;

- формування культури клієнтоорієнтованості. Сприяння внутрішній комунікації, де працівники матимуть змогу ділитися досвідом та кращими практиками в обслуговуванні клієнтів;

- активне залучення керівництва у заходах, засіданнях, де обговорюються стратегії покращення обслуговування клієнтів;

- система зворотного зв'язку через анкетування клієнтів – збір регулярного фідбеку від клієнтів щодо якості обслуговування;

- система електронного зв'язку для ефективної обробки запитань та пропозицій клієнтів;

- стимулювання освіти. Надання можливостей для навчання та отримання нових кваліфікацій;

- кар'єрний розвиток. Заохочення працівників до кар'єрного росту в компанії через участь у програмах розвитку;

- встановлення системи регулярного моніторингу та оцінки результатів заходів, запроваджених для підвищення клієнтоорієнтованості.

Ці заходи допоможуть системно підвищити рівень клієнтоорієнтованості працівників мережі магазинів «Vodafone Рітейл». Представимо запропоновані заходи на рисунку 3.2.

ТОВ «ВФ Рітейл» необхідно покращити наступні аспекти: витрати на оплату праці, витрати на навчання персоналу, негрошову мотивацію працівників бек-офісу, тобто тих хто безпосередньо спілкується із клієнтами, а також розвиток бренду у соціальних мережах.

Отже, підвищення грошової мотивації працівників у складі системи заходів з клієнтоорієнтованого управління ТОВ «ВФ Рітейл» включає наступні заходи:

- підвищення заробітної плати на 10-20 % направлене на створення

стимулу для працівників як відображення визнання їх роботи та здібностей;

– виплата премії для посилення мотивації працівників до досягнення поставлених цілей;

– інтеграція системи внутрішнього визнання «Овації» із грошовою винагородою в залежності від кількості «Овацій».

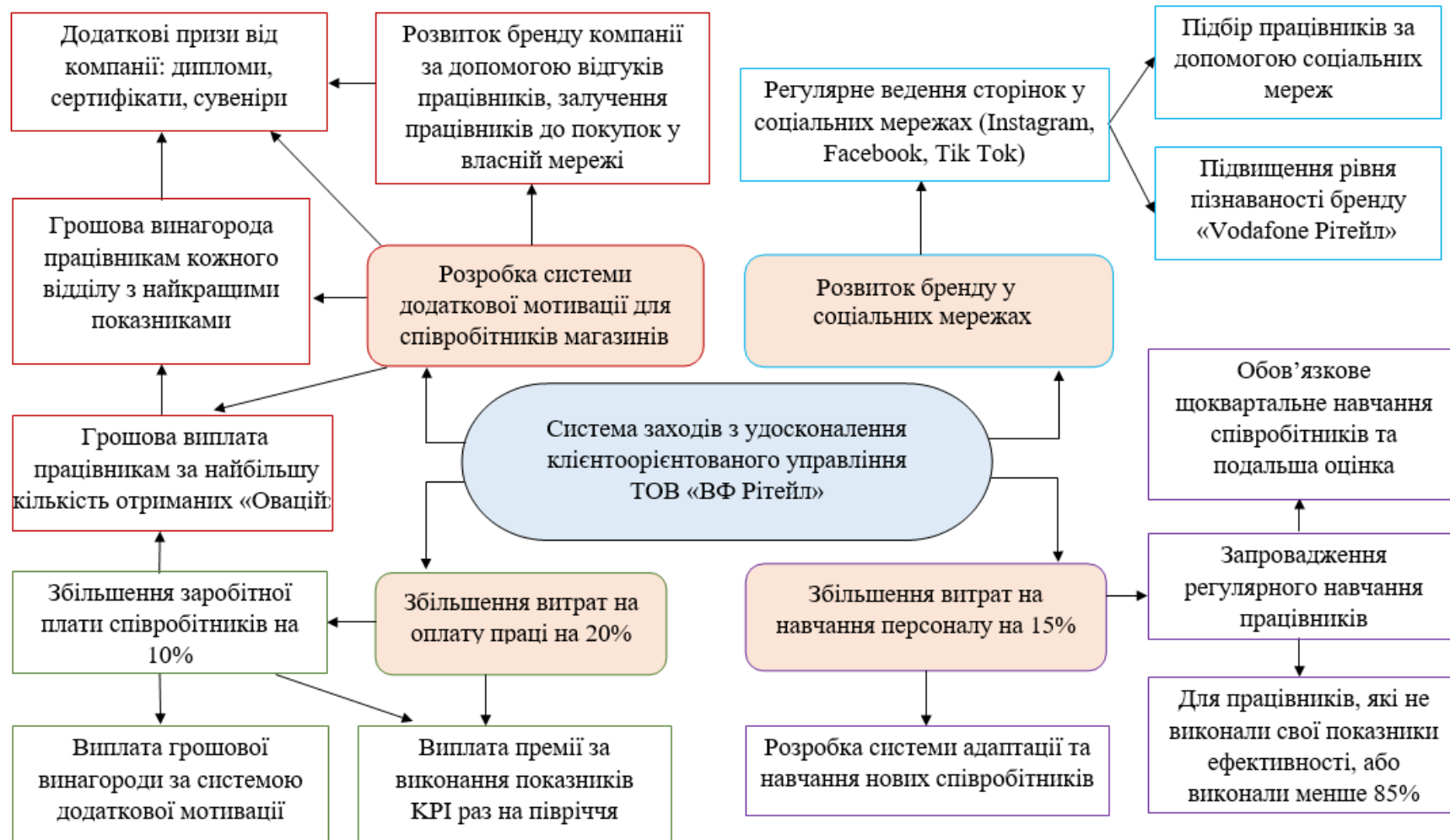


Рисунок 3.2 – Система заходів з удосконалення клієнтоорієнтованого управління та підвищення кадрового потенціалу ТОВ «ВФ Рітейл»

Джерело: сформовано автором

З метою покращення системи негрошової мотивації та збільшення витрат на навчання працівників, запропоновано наступні ініціативи:

- введення регулярного, щоквартального навчання для співробітників з наступною оцінкою їх роботи, включаючи зворотний зв'язок від керівників.

Це дозволить тримати персонал у тонусі та підвищувати їх ефективність;

- створення цільової системи адаптації та навчання для новоприйнятих працівників, спрямованої на швидке включення їх в робочий процес та оволодіння ключовими навичками;

- встановлення системи обов'язкового річного навчання для всього персоналу з метою оновлення їх знань та навичок, що відповідають вимогам ринку;

- введення обов'язкового навчання для співробітників, які не вдалося виконати свої річні показники ефективності КРІ, з метою підвищення їхньої професійної компетентності та результативності.

Програма навчання персоналу аспектам управління клієнтоорієнтованістю підприємства представлена на рисунку 3.3.

Програма навчання персоналу ТОВ «ВФ Рітейл» дозволить ефективно впроваджувати інструменти та заходи для ефективного управління клієнтоорієнтованістю підприємства із врахуванням викликів пов'язаних із змінами в економічному середовищі та змінами у поведінці споживачів. Практичні аспекти програми допоможуть персоналу розвивати навички ефективної взаємодії з клієнтами, підвищити рівень задоволення клієнтів та забезпечити їх лояльність.

Впровадження грошових стимулів для працівників у системі удосконалення клієнтоорієнтованого управління підприємством сприятиме підвищенню їх продуктивності та наданню високоякісного обслуговування клієнтів. Грошові винагороди також забезпечать залучення та утримання висококваліфікованих працівників, що дозволить створити конкурентну перевагу на ринку.

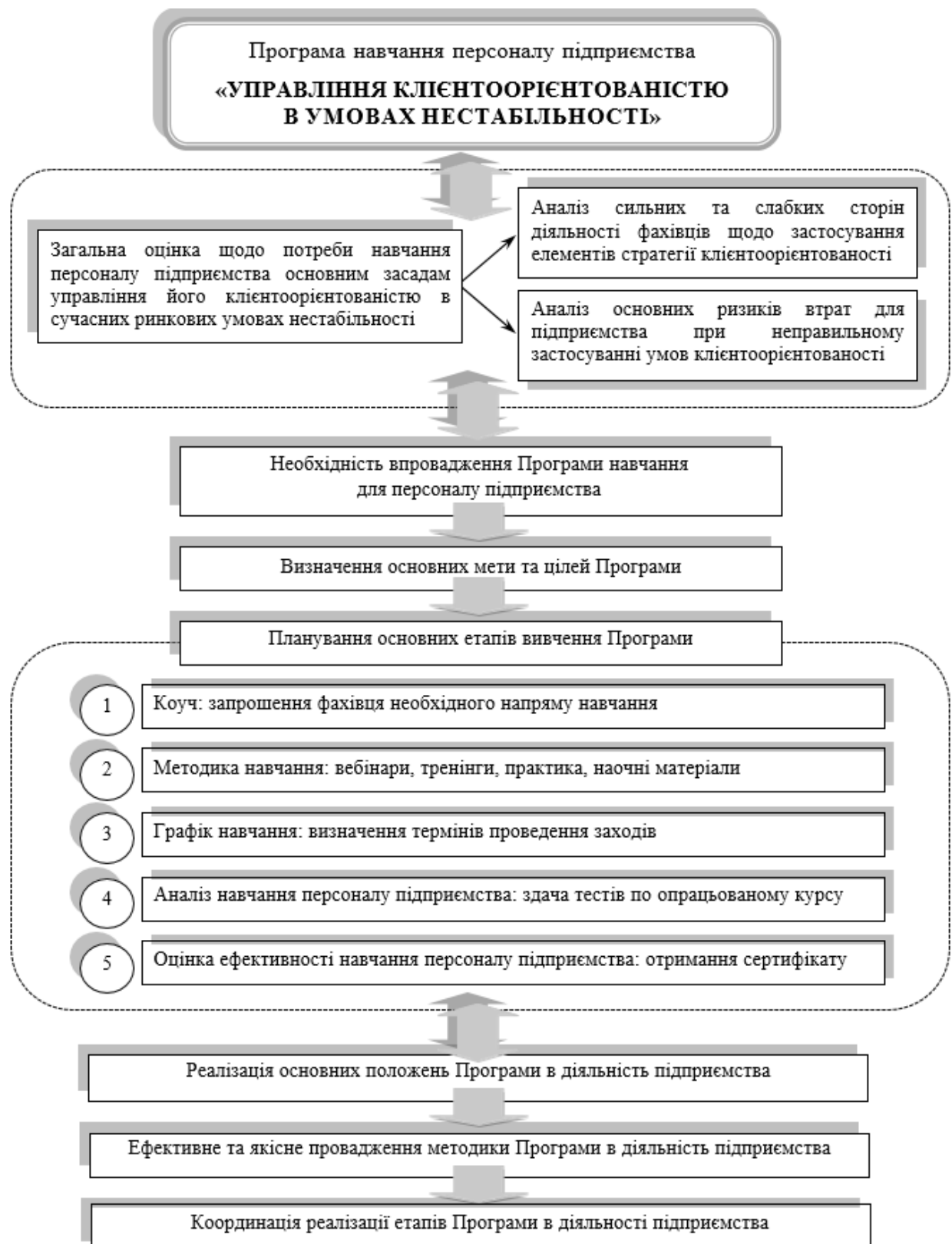


Рисунок 3.3 – Програма навчання персоналу аспектам клієнтоорієнтованого управління ТОВ «ВФ Рітейл»

Джерело: сформовано автором

Представлений підхід до клієнтоорієнтованого навчання сприятиме оптимізації та прискоренню розробки програм підвищення кваліфікації персоналу, спрямованих на удосконалення клієнтоорієнтованих аспектів в рамках існуючої кадрової політики. Цей процес навчання має бути глибоко вбудованим у загальну стратегію управління компанією. Ця інтеграція включає оновлення персоналу, перегляд організаційної структури, адаптацію систем мотивації та ефективності персоналу, а також реалізацію інших заходів, спрямованих на клієнтоорієнтоване управління.

Подальше поєднання клієнтоорієнтованого навчання з організаційно-управлінськими стратегіями надасть можливість створювати не лише кваліфікованих співробітників, але й сприятиме формуванню культури компанії, яка дбає про потреби та очікування клієнтів. Зміцнення фахових навичок персоналу, спрямоване на максимальне задоволення потреб клієнтів, стане ключовим елементом універсального стратегічного розвитку компанії.

Для зміцнення клієнтоорієнтованості підприємства через соціальні мережі, важливо активно залучати працівників до цього процесу. Це включає оптимізацію привабливих та інформативних профілів у соцмережах для максимальної зручності користувачів. Проактивна взаємодія з клієнтами, через регулярне публікування цікавого контенту та взаємодію з їх коментарями, відіграє ключову роль у формуванні позитивного сприйняття бренду.

Навчання працівників основам взаємодії в соцмережах та їх залучення до створення контенту сприяють створенню ексклюзивного та привабливого іміджу компанії. Проведення рекламних кампаній на платформах соцмереж та взаємодія з аудиторією через таргетовану рекламу допоможе залучити нових клієнтів. Організація конкурсів та акцій спільно з працівниками сприятиме збільшенню зацікавленості клієнтів.

Ефективний моніторинг соцмереж та відповідь на відгуки є важливими етапами для управління репутацією та забезпечення позитивного враження від бренду. Систематичний аналіз ефективності стратегії в соцмережах та

врахування думок працівників дозволяють оптимізувати результати та вдосконалювати стратегію взаємодії з аудиторією.

Ці заходи не лише підвищують мотивацію працівників, а й відобразитися на їхній роботі та взаємодії з клієнтами, сприяючи виробленню позитивного іміджу та лояльності до мережі магазинів «Vodafone Рітейл».

3.3 Формування лояльності клієнтів до мережі магазинів «Vodafone Рітейл» у цифровому середовищі

Активний розвиток цифрових технологій вніс суттєві зміни у процеси управління діяльністю ТОВ «ВФ Рітейл», змінивши середовище його функціонування. Для успішної адаптації бізнесу до цих змін важливо гармонійно переосмислити бізнес-модель його розвитку, операційні процеси та досвід взаємодії з клієнтами.

Враховуючи, що сучасний період характеризується як «епоха клієнта», велике значення для компанії має забезпечення цифрової трансформації клієнтського сервісу. Це допомагає краще розуміти потреби клієнтів та налагоджувати постійний діалог з ними в різних каналах комунікації, персоналізуючи обслуговування споживачів. У сучасному бізнесі акценти змінюються, і все більше уваги приділяється цільовій аудиторії в Інтернеті. Цифровий-маркетинг стає невід'ємною частиною розвитку бізнесу, незалежно від того, чи є він офлайн, чи онлайн.

З метою підвищення клієнтоорієнтованості ТОВ «ВФ Рітейл» в умовах цифрового розвитку економіки доцільним є максимальне використання цифрових маркетингових інструментів.

Основними напрямками використання цифрових інструментів є застосування цифрових кампаній, включаючи контекстну рекламу, соціальні мережі та електронну розсилку для привертання уваги клієнтів; створення

мобільного додатка для зручності користувачів та удосконалення омніканальної взаємодії із клієнтами для інтеграції точок контакту клієнта, включаючи онлайн та офлайн магазини, мобільні додатки та соціальні мережі.

Інтернет-маркетинг дозволяє підійти ближче до клієнта, спілкуватися з ним у потрібний момент. Цифровий маркетинг сприяє збільшенню продажів, причому вони можуть відбуватися як в інтернеті, так і в офлайн-каналах. Омніканальність комунікацій з клієнтами підвищує конкурентоспроможність, розширює можливості і підвищує ефективність маркетингу.

Ці заходи спрямовані на створення інтегрованої та персоналізованої системи взаємодії з клієнтами, що покращить їхній загальний досвід та сприятиме підвищенню лояльності.

Для формування лояльності клієнтів у цифровому середовищі для мережі магазинів «Vodafone Рітейл» пропонується запровадити ряд заходів, що будуть спрямовані на залучення, утримання та підтримку клієнтів. Розглянемо кожний із заходів більш детально.

Для підтримання запропонованої програми лояльності «GadgetRewards» пропонується розробити мобільний додаток, що дозволить клієнтам легко відстежувати свій статус в програмі та отримувати персоналізовані пропозиції.

Користувачі мобільних додатків все більше віддають перевагу зручності та доступності на екранах своїх смартфонів, уникаючи веб-версій сервісів. В інтернет-торгівлі це створює конкурентну арену, де сотні компаній змагаються за увагу користувачів, розробляючи та успішно запускаючи свої мобільні додатки для різних операційних систем.

Щоб відзначитися серед конкурентів та привернути увагу потенційних покупців, «Vodafone Рітейл» має створити вигідну пропозицію, яка буде відрізняється від того, що пропонують інші, розробивши стратегію, яка

виділить додаток на тлі конкуренції та забезпечить досягнення бажаних цілей.

Створюючи мобільний додаток для мережі магазинів «Vodafone Рітейл», важливо врахувати питання комфорту для користувачів, аналогічно до важливості для будь-якого веб-ресурсу. Додаток має містити такі ключові елементи:

- зручний каталог товарів з докладними фільтрами. Каталог товарів в додатку має бути не меншим, ніж на веб-сайті, і має включати покращені фільтри для зручного підбору товарів. Це гарантуватиме користувачам максимально комфортний вибір та приємний досвід взаємодії з додатком;

- функція «Покупка онлайн». З урахуванням тенденції до зростання важливості особистого часу користувачів, додаток повинен мати функцію онлайн-оплати для миттєвих та безпечних транзакцій. Важливо врахувати можливість оплати прямо з телефону через популярні сервіси, такі як Google Pay та Apple Pay, для підвищення зручності користувачів;

- функція «Додати в обране». Можливість додавати товари до списку «в обране» дозволить користувачам зберігати обрані товари для подальших покупок, що може позитивно вплинути на лояльність клієнтів і зменшити втрату покупок через відсутність коштів на даний момент»

- рекомендації. Використання системи рекомендацій для товарів, пов'язаних з переглянутими раніше, допоможе збільшити кількість додаткових продажів. Додаткові рекомендації можуть бути особливо ефективними для розділів з технікою, де існує багато додаткових товарів.

Загальна мета – створити додаток, який забезпечить комфорт, зручність та функціональність для клієнтів «Vodafone Рітейл». Приділення належної уваги реалізації кожного з цих елементів для забезпечення позитивного досвіду покупки та популярності додатку.

При розробці додатку варто використати логотип компанії (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Приклад аватарки мобільного додатку компанії

Джерело: розроблено автором

Створення мобільного додатка – це комплексний процес, що включає визначення мети та аудиторії, стратегію взаємодії з користувачем, проєктування зручного інтерфейсу, розробку backend і frontend, інтеграцію зовнішніх сервісів, тестування та деплоймент. Після релізу важливо забезпечити постійну підтримку, регулярні оновлення для додавання нових функцій та виправлення помилок. Маркетингова стратегія та аналіз даних виконують ключову роль у привертанні користувачів і постійному вдосконаленні продукту.

Також, доцільно дотримуватися принципу омніканальності при продажах товарів та представлені інформації, тобто ціни на товари Інтернет-магазину та акції мають проводитися одночасно в усіх точках дотику із клієнтом: в офлайн та онлайн магазинах, у мобільному додатку та соціальних мережах (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Омніканальність при продажі товарів та представленні інформації про акції та товари «Vodafone Рітейл»

Джерело: розроблено автором

Аналіз покупок та поведінки клієнтів дозволить запропонувати персоналізовані знижки на улюблені товари користувачів мобільного додатку.

Також, для користувачів мобільного додатку «GadgetRewards» доцільно запропонувати спеціальні пропозиції, що будуть доступні лише через додаток:

- регулярні push-сповіщення або SMS з ексклюзивними можливостями або знижками для користувачів додатка;
- використання алгоритмів машинного навчання для аналізу даних та рекомендацій клієнтам через цифрові канали;
- онлайн консультації та служба підтримки. Забезпечення можливості онлайн консультацій та підтримки через чат або відеодзвінки;

– винагорода для клієнтів, які приводять нових клієнтів до магазину або до програми лояльності. Налаштування спеціальних посилок в мобільному додатку для відстеження та нагородження за нових користувачів.

Наступним заходом пропонується запровадження чат-боту для швидкої та ефективної комунікаційної підтримки клієнтів із менеджерами Інтернет-магазину.

Чат-бот для Інтернет-магазину «Vodafone Рітейл» є важливим інструментом для полегшення роботи менеджерів та покращення обслуговування клієнтів. Його переваги включають:

– оперативна реакція на лідів: Чат-бот може взаємодіяти з клієнтами в будь-який час, що забезпечує миттєвий зворотний зв'язок та підвищує лояльність. Він дозволяє вести ефективний діалог, враховуючи індивідуальні потреби покупців;

– класифікація лідів. Чат-бот може використовувати опитувальники для збору важливої інформації від клієнтів, такої як контактні дані, щоб подальше використовувати ці дані в майбутніх маркетингових стратегіях та збільшити ефективність взаємодії;

– покращення конверсії. Зручні опції чат-бота допомагають підвищити конверсію, роблячи процес покупки чи отримання інформації більш простим і зрозумілим для користувачів;

– підтримка клієнтів. Чат-бот може виступати важливим каналом для підтримки клієнтів, відповідаючи на їх запитання та допомагаючи вирішувати проблеми в режимі реального часу;

– консультації та вибір товарів. Чат-бот може допомагати клієнтам вибирати товари, надавати інформацію про умови замовлення, доставки та інші аспекти безпосередньо в чаті. Відмінна можливість спростити процес вибору та зробити його більш зручним;

– підтримка у соцмережах. Чат-бот може надавати інформацію не лише на вебсайті, але й у соціальних мережах, що робить комунікацію більш

доступною для клієнтів;

- розсилка та маркетинг. Чат-бот може використовувати розсилку для надсилання персоналізованих повідомлень клієнтам, що допомагає в просуванні акцій, знижок та нових товарів. Це ефективний інструмент для підтримки зв'язку з клієнтами;

- покращення лояльності. Відмінне опрацювання запитань та надання точної інформації сприяють покращенню лояльності клієнтів;

- масштабованість та ефективність. Чат-бот може обробляти багато запитань одночасно, що полегшує обслуговування та робить взаємодію з користувачами більш ефективною;

Ці функції чат-бота допоможуть «Vodafone Рітейл» автоматизувати та полегшити опрацювання запитів клієнтів, що призведе до покращення якості обслуговування та загального задоволення клієнтів.

Вибір оптимального чат-бота для Інтернет-магазину має ґрунтуватися на конкретних потребах бізнесу, фінансових можливостях і технічних вимогах. Розглянемо декілька популярних платформ для створення чатботів.

Dialogflow від Google. Переваги: має вбудований штучний інтелект, простий у використанні та можливість інтеграції з іншими сервісами Google. Застереження: вимагає базових знань у розробці та програмуванні.

Microsoft Bot Framework. Переваги: надає можливості для створення складних та розгалужених ботів, а також інтеграцію з хмарною платформою Azure. Застереження: вимагає технічних навичок у програмуванні.

Chatfuel. Переваги: спрощений інтерфейс, створений для ботів на Facebook Messenger, не вимагає глибоких технічних знань. Застереження. Обмеженість функціоналу у порівнянні з іншими рішеннями для розробки ботів.

ManyChat. Переваги: підтримка для різних месенджерів, легкий у використанні, наявний безкоштовний план. Застереження: може бути не так ефективним для складних сценаріїв.

IBM Watson Assistant. Переваги: великі можливості для роботи з природною мовою та інтеграція з іншими сервісами IBM. Застереження: вимагає деяких технічних навичок для оптимального використання.

Wit.ai. Переваги: безкоштовний інструмент для роботи з природною мовою. Застереження: Може потребувати додаткових інтеграцій для повного функціоналу.

Перед прийняттям рішення важливо ретельно оцінити потреби бізнесу, наявні ресурси та орієнтуватися на можливості та обмеження кожної платформи.

Ці заходи дозволять створити тісний та взаємовигідний зв'язок з клієнтами, підвищити рівень їхньої лояльності та забезпечити позитивний досвід взаємодії з мережею магазинів «Vodafone Рітейл» в цифровому середовищі.

Для більш кращого сприйняття, представимо запропоновані заходи щодо удосконалення клієнтоорієнтованого управління ТОВ «ВФ Рітейл» у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розроблені заходи щодо удосконалення клієнтоорієнтованого управління ТОВ «ВФ Рітейл»

Заходи	Цілі, що досягаються	Методи здійснення	Показники ефективності та очікуваний результат
1	2	3	4

<p>1 Впровадження програм лояльності у діяльність мережі магазинів «Vodafone Рітейл» для різних категорій клієнтів</p>	<p>Залучення нових клієнтів та підвищення лояльності уже існуючих клієнтів до бренду Vodafone та мережі магазинів «Vodafone Рітейл»</p>	<p>1 Розробка та впровадження бонусної програми лояльності «GadgetRewards» для залучення нових та утримання існуючих клієнтів. 2 Розробка та впровадження програми лояльності «GoldVodafone» для залучення абонентів мобільного оператора Vodafone до закритого клубу та надання їм особливих привілеїв</p>	<p>Збільшення середньої суми чеку. Збільшення обсягів продажів за рахунок залучення до закритого клубу потенційних 19 млн абонентів оператора Vodafone</p>
--	---	---	--

Кінець таблиці 3.2

1	2	3	4
2 Формування системи підвищення рівня клієнтоорієнтованості працівників «Vodafone Рітейл»	Формування корпоративної клієнтоорієнтованої команди працівників, зацікавленої у наданні якісних послуг клієнтам. Підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів «Vodafone Рітейл» на ринку	Впровадження системи навчання, мотивації та контролю за клієнтоорієнтованістю працівників «Vodafone Рітейл»	Збільшення обсягів продажів за рахунок більш ефективної взаємодії із споживачами та надання їм якісних послуг
3 Формування лояльності клієнтів до мережі магазинів «Vodafone Рітейл» у цифровому середовищі	Збільшення упізнаваності бренду та підвищення продажів мережі магазинів «Vodafone Рітейл». Поширення позитивної інформації про мережу магазинів «Vodafone Рітейл» клієнтами. Підвищення ефективності взаємодії із клієнтами через цифрові канали	Впровадження мобільного додатка «Vodafone Рітейл» для більш ефективного продажу товарів мережі магазинів «Vodafone Рітейл» та більш швидкого реагування на запити споживачів. Впровадження чат-бота для спілкування із клієнтами у форматі 24/7. Просування соціальних мереж «Vodafone Рітейл» працівниками ТОВ «ВФ Рітейл»	Збільшення каналів охоплення та взаємодії із споживачами у цифровому середовищі. Збільшення продажів за рахунок збільшення клієнтів та підвищення їх лояльності

Джерело: розроблено автором

Впровадження розроблених заходів сприятиме удосконаленню клієнтоорієнтованого управління мережею магазинів «Vodafone Рітейл» як в офлайн так і в онлайн середовищі, залученню нових та підвищенню лояльності уже існуючих клієнтів до бренду Vodafone та мережі магазинів «Vodafone Рітейл», а отже підвищенню конкурентоспроможності мережі магазинів «Vodafone Рітейл» на ринку.

Висновки до третього розділу

У мінливих умовах сучасного бізнесу актуальність розробки заходів з удосконалення клієнтоорієнтованої політики для ТОВ «ВФ Рітейл» є надзвичайно висока. Швидкі технологічні зміни, активний розвиток цифрової економіки, збільшення конкуренції та зміна у споживчих уподобаннях вимагають постійного вдосконалення стратегій, спрямованих на задоволення клієнтів, що є ключовим фактором стабільного успіху та утримання лідерської позиції на ринку. Розвиток та імплементація ефективної клієнтоорієнтованої політики стає необхідністю для забезпечення високого рівня задоволення клієнтів і збереження їхньої лояльності.

Для удосконалення клієнтоорієнтованого управління ТОВ «ВФ Рітейл» було розроблено ряд заходів.

Перш за все, запропоновано розробка та впровадження програм лояльності у діяльність мережі магазинів «Vodafone Рітейл» для різних категорій клієнтів: бонусної програми лояльності «GadgetRewards» для залучення нових та утримання існуючих клієнтів та програми лояльності «GoldVodafone» для залучення абонентів мобільного оператора Vodafone до закритого клубу та надання їм особливих привілеїв.

Впровадження цього заходу сприятиме: залученню нових клієнтів та підвищенню лояльності уже існуючих клієнтів до бренду Vodafone та мережі магазинів «Vodafone Рітейл»; збільшенню середньої суми чеку одного покупця; збільшенню обсягів продажів за рахунок залучення до закритого клубу потенційних 19 млн абонентів оператора Vodafone.

В якості другого заходу запропоновано формування системи підвищення рівня клієнтоорієнтованості працівників «Vodafone Рітейл», що включатиме: впровадження системи навчання, мотивації та контролю за клієнтоорієнтованістю працівників «Vodafone Рітейл».

Впровадження цього заходу сприятиме формуванню корпоративної

клієнтоорієнтованої команди працівників, які будуть зацікавлені у наданні якісних послуг клієнтам та отримання навзаєм відповідного матеріального та нематеріального заохочення.

За рахунок більш ефективної взаємодії із споживачами та надання їм якісних послуг відбудеться підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів «Vodafone Рітейл» на ринку та збільшення обсягів доходів ТОВ «ВФ Рітейл» від продажу товарів та надання послуг.

Не менш важливим є формування лояльності клієнтів до мережі магазинів «Vodafone Рітейл» у цифровому середовищі. Реалізувати цей захід пропонується за допомогою:

- впровадження мобільного додатка «Vodafone Рітейл» для більш ефективного продажу товарів мережі магазинів «Vodafone Рітейл» та більш швидкого реагування на запити споживачів;

- впровадження чат-бота для підтримання комунікації із клієнтами у форматі 24/7;

- просування соціальних мереж «Vodafone Рітейл» працівниками ТОВ «ВФ Рітейл».

Впровадження цього заходу сприятиме збільшенню упізнаваності бренду та підвищення продажів, поширенню позитивної інформації про мережу магазинів «Vodafone Рітейл» клієнтами, підвищення лояльності та взаємодії із клієнтами через цифрові канали, збільшення каналів охоплення та взаємодії із споживачами у цифровому середовищі, збільшення продажів за рахунок збільшення клієнтів та підвищення їх лояльності.

Впровадження розроблених заходів сприятиме удосконалення клієнтоорієнтованого управління мережею магазинів «Vodafone Рітейл» як в офлайн так і в онлайн середовищі, залученню нових та підвищення лояльності уже існуючих клієнтів до бренду Vodafone та мережі магазинів «Vodafone Рітейл», а отже підвищенню конкурентоспроможності мережі магазинів «Vodafone Рітейл» на ринку.

Висновки

Впровадження стратегії клієнтоорієнтованого управління стає надзвичайно актуальним завданням зважаючи на зростаючу конкуренцію та посилення вимог клієнтів в сучасному бізнес-середовищі.

Цей підхід не лише дозволяє компаніям ефективно залучати нових клієнтів, але й спрямований на утримання постійних, забезпечуючи їхню лояльність та високий рівень задоволення.

Основні принципи клієнтоорієнтованого управління включають заходи як із залученням нових клієнтів, так із утриманням постійних, аналіз динаміки поведінки споживачів, розподіл відповідальності за відносини з клієнтами між підрозділами та використання єдиної інформаційної бази для взаємодії з клієнтами. Утримання постійних клієнтів є стратегічно важливим, оскільки витрати на залучення нових перевищують витрати на утримання існуючих.

Цей підхід акцентує на важливості підвищення лояльності та задоволення клієнтів, спрямовуючи увагу на якість обслуговування та розвиток індивідуальної взаємодії. Зокрема, він визначає стратегічний інструмент в управлінні клієнтським досвідом та використовує методику NPS для оцінки готовності клієнтів рекомендувати продукти чи послуги. Систематична оцінка рівня лояльності та моніторинг ключових показників клієнтоорієнтованості дозволяє ефективно оцінити стратегію та лояльність клієнтів.

Усі ці аспекти підтверджують, що клієнтоорієнтований підхід – це вирішальний чинник для успішного та стабільного розвитку будь-якого підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища. Впровадження цієї стратегії стає важливим кроком для успішного функціонування організації в умовах сучасного ринкового середовища.

У сучасних умовах економічного розвитку важливим каталізатором є просування інформаційного простору, зокрема, у сфері телекомунікацій. Зростання інформатизації суспільства визначає перехід країни до розвитку цифрової економіки, де ключову роль виконують телекомунікації, зокрема, мобільний зв'язок.

Незважаючи на військову агресію Російської Федерації проти України, що призвела до серйозних руйнувань у сфері електронних комунікацій, доходи від таких послуг у 2022 році склали понад 83,2 млрд грн та зросли на 3 % порівняно з 2021 роком. Структура цих доходів показує, що мобільний зв'язок складає найбільшу частку доходів – 67,6 % або 56,2 млрд грн, за ним ідуть фіксований доступ до Інтернету – 19,1 % або 15,9 млрд грн, послуги каналів інфраструктури – 19,1 % (7,6 млрд грн) та фіксований зв'язок – 4,2 % (3,93 млрд грн).

У порівнянні з 2021 роком у 2022 році зросли лише доходи від мобільного зв'язку, що призвело до збільшення частки на 1,6 %. Фіксований доступ до Інтернету та фіксований зв'язок зазнали зменшення на 4,0 % та 1,0 % відповідно. Загальна кількість активних карток мережі мобільного зв'язку для доступу до інтернету зменшилася на 6,6% порівняно з минулим роком, становлячи 35,36 млн одиниць, і на 100 жителів припадає в середньому 143 активних картки мережі мобільного зв'язку.

ТОВ «ВФ Рітейл» є дочірньою компанією ПрАТ «ВФ Рітейл», яка є провідним оператором мобільного зв'язку та здійснює свою діяльність під ТМ «Vodafone». ПрАТ «ВФ Рітейл» обслуговує понад 19 млн абонентів та займає на ринку мобільного зв'язку України друге місце, після ПрАТ «Київстар».

Компанія здійснює продаж смартфонів, гаджетів, та аксесуарів до них, стартових пакетів, ваучерів поповнення рахунку, а також надає послуги мобільного зв'язку для популяризації цих технологій серед населення України. ТОВ «ВФ Рітейл» здійснює свою діяльність через мережу фірмових

магазинів «Vodafone», яка діє на всій території України (за винятком тимчасово окупованих територій).

Незважаючи на воєнний конфлікт на території України, компанія продовжує активний розвиток своєї мережі та має стратегію розвитку, враховуючи непевність, пов'язану із веденням військових дій на території України.

Чистий дохід від реалізації товарів та послуг зменшувався протягом 2020-2022 рр.. Водночас, валовий прибуток ТОВ «ВФ Рітейл» зріс на 38 439 тис. грн у 2021 році і на 72 909 тис. грн у 2022 році. Темп зростання в 2021 році становив 13,07%, а в 2022 році – 21,92%.

Зменшення чистого збитку пов'язане з активним розширенням мережі магазинів у попередні роки, стратегічним пошуком оптимального розміру мережі та впливом військової агресії Російської Федерації проти України. Це свідчить про позитивну динаміку діяльності компанії на ринках мобільного зв'язку та продажу мобільних телефонів і смартфонів.

Внаслідок повномасштабної війни в Україні компанія зазнала значних втрат у своїй мережі магазинів, розташованих у Чернігівській, Київській, Донецькій та Харківській областях. Станом на кінець 2022 року кількість магазинів під брендом компанії Vodafone становила 495 фізичних магазинів та Інтернет-магазин. З них 406 магазинів продовжують працювати у звичному режимі, 68 перебувають у статусі «не працює», і 21 магазин знаходиться у статусі «не існує».

Зважаючи на складні умови здійснення діяльності компанії на ринку мобільного зв'язку управління відносинами з клієнтами є надзвичайно актуальним питанням для ТОВ «ВФ Рітейл». Робота із клієнтами в компанії покладена на працівників магазинів, та включає в себе: прямий контакт з клієнтами, формування клієнтоорієнтованості компанії. Це дозволяє компанії ефективно взаємодіяти з клієнтами, персоналізувати послуги та надавати індивідуальний підхід, що сприяє збільшенню лояльності та задоволеності клієнтів.

Програми лояльності ТМ «Vodafone Рітейл» включають акції, безкоштовний гарантійний термін обслуговування та ремонту, різні способи оплати та доставки. Інформацію про акції можна знайти на сторінці «Акції» в інтернет-магазині та фізичних магазинах «Vodafone». Акції поділяються на ті, що дарують товари або знижки. Є акції для онлайн і офлайн покупок. Категорії товарів представлені в окремих вкладках для зручності вибору. Зазвичай акції асоціюються з датами, подіями або святами, такими як «Чорна п'ятниця» чи «День Святого Миколая».

Програма лояльності для поповнення мобільного зв'язку дозволяє накопичувати бонуси, які можна обміняти на різні товари та послуги. Бонуси використовуються для отримання знижок на медичні та страхові послуги, пальне, шопінг та дозвілля у магазинах партнерів. Також їх можна обміняти на знижку на телефони та аксесуари в магазинах Vodafone або оплату мобільного зв'язку. Програми лояльності також включають можливість благодійного обміну бонусів для підтримки ЗСУ чи дітей із вродженими вадами серця.

У мінливих умовах сучасного бізнесу актуальність розробки заходів з удосконалення клієнтоорієнтованої політики для ТОВ «ВФ Рітейл» є надзвичайно висока. Швидкі технологічні зміни, активний розвиток цифрової економіки, збільшення конкуренції та зміна у споживчих уподобаннях вимагають постійного вдосконалення стратегій, спрямованих на задоволення клієнтів, що є ключовим фактором стабільного успіху та утримання лідерської позиції на ринку. Розвиток та імплементація ефективної клієнтоорієнтованої політики стає необхідністю для забезпечення високого рівня задоволення клієнтів і збереження їхньої лояльності.

Для удосконалення клієнтоорієнтованого управління ТОВ «ВФ Рітейл» було розроблено ряд заходів.

Розробка та впровадження програм лояльності у діяльність мережі магазинів «Vodafone Рітейл» для різних категорій клієнтів, а саме: бонусної програми лояльності «GadgetRewards» для залучення нових та утримання

існуючих клієнтів та програми лояльності «GoldVodafone» для залучення абонентів мобільного оператора Vodafone до закритого клубу та надання їм особливих привілеїв сприятиме: залученню нових клієнтів та підвищенню лояльності уже існуючих клієнтів до бренду Vodafone та мережі магазинів «Vodafone Рітейл»; збільшенню середньої суми чеку одного покупця; збільшенню обсягів продажів за рахунок залучення до закритого клубу потенційних 19 млн абонентів оператора Vodafone.

Формування системи підвищення рівня клієнтоорієнтованості працівників «Vodafone Рітейл», що включатиме: впровадження системи навчання, мотивації та контролю за клієнтоорієнтованістю працівників «Vodafone Рітейл» сприятиме формуванню корпоративної клієнтоорієнтованої команди працівників, які будуть зацікавлені у наданні якісних послуг клієнтам та отримання навзаєм відповідного матеріального та нематеріального заохочення. За рахунок більш ефективної взаємодії із споживачами та надання їм якісних послуг відбудеться підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів «Vodafone Рітейл» на ринку та збільшення обсягів доходів ТОВ «ВФ Рітейл» від продажу товарів та надання послуг.

Не менш важливим є формування лояльності клієнтів до мережі магазинів «Vodafone Рітейл» у цифровому середовищі. Реалізувати цей захід пропонується за допомогою:

- впровадження мобільного додатка «Vodafone Рітейл» для більш ефективного продажу товарів мережі магазинів «Vodafone Рітейл» та більш швидкого реагування на запити споживачів;
- впровадження чат-бота для підтримання комунікації із клієнтами у форматі 24/7;
- просування соціальних мереж «Vodafone Рітейл» працівниками ТОВ «ВФ Рітейл».

Впровадження заходів із формування лояльності клієнтів до мережі магазинів «Vodafone Рітейл» у цифровому середовищі сприятиме

збільшенню упізнаваності бренду та підвищення продажів, поширенню позитивної інформації про мережу магазинів «Vodafone Рітейл» клієнтами, підвищення лояльності та взаємодії із клієнтами через цифрові канали, збільшення каналів охоплення та взаємодії із споживачами у цифровому середовищі, збільшення продажів за рахунок збільшення клієнтів та підвищення їх лояльності.

Впровадження розроблених заходів сприятиме удосконалення клієнтоорієнтованого управління мережею магазинів «Vodafone Рітейл» як в офлайн так і в онлайн середовищі, залученю нових та підвищення лояльності уже існуючих клієнтів до бренду Vodafone та мережі магазинів «Vodafone Рітейл», а отже підвищенню конкурентоспроможності мережі магазинів «Vodafone Рітейл» на ринку.

Перелік джерел посилання

1. Андрушкевич З.М. Трейд-маркетинг як інструмент рекламного менеджменту та управління лояльністю споживачів. / З. М. Андрушкевич, Р. В. Бойко // *Innovation and Sustainability*. – 2021. – № (4). – С. 54-59.
2. Антошкова Н. А. Клієнтоорієнтований сервіс як пріоритетний споживчий запит споживачів підприємства ресторанного господарства у ХХІ столітті / Н. А. Антошкова // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2019. – № 6. – Т. 1. – С. 14-18.
3. Бабко Н. М. Поведінка споживача : навч. посіб. / Н. М. Бабко, О. В. Мандич, І. О. Сєвідова, І. А. Романюк, Т. М. Квятко. – Харків : ХНТУСГ, 2020. – 170 с.
4. Бовш Л. А. Диверсифікаційний підхід до клієнтоорієнтованого управління діяльністю суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу / Л. А. Бовш, Л. М. Гопкало, А. М. Расулова // *Наукові горизонти*. – 2020. – Т. 23. – № 11. – С. 88-100.
5. Виноградова О. В. Управління лояльністю споживачів : навч. посіб. / О. В. Виноградова, Н. Б. Писар – Київ : ДУТ, 2021. – 154 с.
6. Воржакова Ю. П. Використання клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентної політики на поліграфічних підприємствах. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/9012>.
7. Голубовський Р. Клієнтоорієнтованість та як нею скористатись клієнту / Р. Голубовський [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://blog.golubovsky.com/client-orientation-for-client>.
8. Городняк І. В. Поведінка споживача : навч. посібник. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка. 2018. – 256 с.
9. Задоволеність клієнта: навіщо вимірювати та у який спосіб? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://spar.ua/blogs/zadovolenist->

klidenta-navishcho-vimiryuvati-ta-u-yakiy-sposib.

10. Замкова Н. Л. Поведінка споживача : навч. посіб. / Н. Л. Замкова, І. І. Поліщук, Н. Ю. Буга, К. Ю. Соколюк. – Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. – 200 с.

11. Захаренко Д. С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики / Д. С. Захаренко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2017. – № 4. С. 187-194.

12. Кляченко І. О. Програми лояльності споживачів до бренду / І. О. Кляченко, О. В. Зозульов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-20.pdf>.

13. Ковалевський В. О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія / В. О. Ковалевський, О. О. Юшкевич // Бізнес Інформ. – 2019. – № 6. – С. 246-251.

14. Комарніцька І. А. Клієнтоорієнтованість – сучасний підхід до ведення бізнесу / І. А. Комарніцька, З. М. Андрушккевич // Збірник тез доповідей XX міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми планування в ринкових умовах» 28-30 жовтня 2021 р., м. Хмельницький. – Хмельницький : ХНУ, 2021. – С. 7-8.

15. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / За ред. В. Олександро. – К. : КМ-БУКС. – 2019. – 224 с.

16. Лазоренко Л.В. Особливості системи клієнтоорієнтованого управління підприємствами мобільного зв'язку / Л. В. Лазоренко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Вип. 11. – С. 90-93.

17. Ларіна Я. С. Поведінка споживачів: навч. посіб. / Я. С. Ларіна, А. В. Рябчик. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. – 284 с.

18. Муштай В. А. Поведінка споживача : навч. посіб. / В. А. Муштай, М. О. Лищенко. – Буринь : ПП «Буринська районна друкарня», 2020. – 240 с.

19. Нянько В. М. Клієнтоорієнтований підхід в формуванні бренду та

управлінні рекламною діяльністю підприємства / В. М. Нянько, З. М. Андрушкевич, Р. В. Бойко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2022. – № 6. – Т. 1. – С. 169-173.

20. Обруч Г.В. Особливості управління досвідом клієнтів підприємств в умовах цифровізації / Г.В. Обруч, І. О. Бережний, Є. Б. Гавадзюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2021. – № 75, С. 119-129.

21. Окландер М. А. Поведінка споживача : навч. посіб. / М. А. Окландер, І. О. Жарська– К. : «Центр учбової літератури», 2018. –208 с.

22. Офіційна Інтернет-сторінка компанії ПрАТ «ВФ Україна». Мобільний оператор Vodafone [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.vodafone.ua/.

23. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

24. Офіційний сайт ТОВ «ВФ Рітейл» ТМ «Vodafone Рітейл» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://career.vodafone.ua/vodafone-retail>.

25. Павлиш О. Світовий ринок смартфонів повернувся до зростання після 2 років спаду: причини / О. Павлиш [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/22/706878/>.

26. Понад 83 млрд грн доходу, майже 27 млн 4G-абонентів, 5544 скарг. Та ще 15 найцікавіших фактів із звіту телеком-регулятора [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://mind.ua/publications/20255539-ponad-83-mlrd-grn-dohodu-majzhe-27-mln-4g-abonentiv-5544-skarg-ta-shche-15-najcikavishih-faktiv-iz-zvi>.

27. Попит на преміальні смартфони в Україні вийшов на довоєнний рівень – ритейлери про тенденції на ринку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ua-retail.com/2023/09/popit-na-premialni-smartfoni-v-ukra%D1%97ni-vijshov-na-dovoyennij-riven-ritejleri-pro-tendenci%D1%97-na-rinku/>.

28. Продан І. О. Клієнтоорієнтований підхід як передумова

конкурентоспроможності підприємства / І. О. Продан, Ю. І. Різник // Бізнес Інформ. 2017. – № 1. – С. 308-313.

29. Ринок смартфонів під час великої війни впав на третину, кнопкових мобільних – на понад 42 % [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://minfin.com.ua/ua/2023/02/08/100414877/>.

30. Романчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії / М. Й. Романчукевич // Економіка та управління підприємствами. Інфраструктура ринку. – 2018. – Випуск 21. – С. 165-173.

31. Рябоконт Н.П. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу / Н. П. Рябоконт, В. Г. Мартінович // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. – 2016. – Вип. 21(2). – С. 104-107.

32. Соколов А. В. Клієнтоорієнтованість – основна цінність корпоративної культури сучасної організації / А. В. Соколов, К. А. Рубан // Причорноморські економічні студії. 2017. – Вип. 22. – С. 113-115.

33. Терлецька Ю. О. Клієнтоорієнтованість як чинник формування рівня зрілості системи менеджменту підприємства / Ю. О. Терлецька // Молодий вчений. 2022 – № 7 (107). – С. 101-104 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5398>.

34. Трайно В. М. Особливості поведінки споживачів в умовах COVID-19. / В. М. Трайно // Економіка та суспільство. – 2021. – № 29 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/550/528>.

35. Устьян О. Ю. Концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку / О. Ю. Устьян // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2017. – № 2-3 (63-64). – С. 61-68.

36. Фінансові результати ТОВ «ВФ Ритейл» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.vodafone.ua/shop/ua/finansovi-rezultaty>.

37. Халина В. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку підприємства: формування на засадах соціальної відповідальності у сфері надання послуг /

В. Халина, Т. Васильєва // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Економіка та управління підприємствами. – 2020. – № 1. – С. 98-107.

38. Халіна В. Структурно-функціональний підхід до формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства / В. Халіна, Т. Васильєва // Економіка та суспільство. – 2020. – № 22 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/118>.

39. Халіна В. Ю. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу / В. Ю. Халіна, Т. С. Васильєва // Економіка та держава. 2018. – № 9. – С. 75-78.

40. Хачатрян Г. Клієнтоорієнтованість політики управління підприємством – вимога сучасного бізнесу / З. Андрушкевич, Г. Хачатрян // XVIII Міжнародна науково-практична конференція «Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів» 20-21 грудня, 2023 р., м. Хмельницький.

41. Хачатрян Г. Тенденції розвитку маркетингу у контексті цифрової економіки / А. Тельнов, Г. Хачатрян, В. Пилипчук // Всеукраїнський економічний студентський форум, присвячений 50-річчю Факультету економіки і управління Хмельницького національного університету, 08 червня 2023 р., м. Хмельницький : тези доп. – Хмельницький : ХНУ, 2023. – С. 457-458.

42. Хлопотіна М. Фокус на клієнта / М. Хлопотіна // Персонал. – 2018. № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://iron.metalloinvest.com/page/clientfocus/%20%D1%84%D0%BE%D1%82%D0%BE%20%D0%B2%20%D1%82%D0%B5%D0%BB>.

43. Яременко С. С. Стратегічні пріоритети мобільного оператора «vodafone» на телекомунікаційному ринку України / С. С. Яременко, І. В. Тараненко, О. М. Язикова // Європейський вектор економічного розвитку. – 2020. – № 2 (29). – 104-118.

ДОДАТКИ

Додаток А – Наукові публікації автора

Міністерство освіти і науки України
Хмельницька міська рада
Міжнародна фундація науковців та освітян
Спілка економістів України
Хмельницький національний університет
ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана»
Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
Донецький національний університет імені Василя Стуса
Національний університет «Запорізька політехніка»
Західноукраїнський національний університет
Національний університет водного господарства та природокористування
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка

ВСЕУКРАЇНСЬКИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ СТУДЕНТСЬКИЙ ФОРУМ

Присвячений 50-річчю Факультету економіки і управління
Хмельницького національного університету

Конференції Форуму:

Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці:

**I Всеукраїнська студентська науково-практична конференція
«HR-ІНЖИНІРИНГ У ХХІ СТОЛІТТІ: ТРЕНДИ, ПРОБЛЕМАТИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ»**

Кафедра маркетингу:

**VI Всеукраїнська науково-практична конференція студентів
«МАРКЕТИНГ ОЧИМА МОЛОДІ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ»**

08 червня 2023 р.

м. Хмельницький

Монтрін Ірина, Поляруш Олександра Цифрові маркетингові комунікації брендів закладів освіти.....	418
Томілін Олексій, Шевченко Вікторія Маркетинг в умовах цифрової економіки	421
Орленко Ольга, Нижня Регіна Інноваційні стратегії цифрового маркетингу: вплив на споживача і бізнес	423
Кібальник Любов, Опалько Василь Цифрові технології як механізм скорочення бідності.....	425
Андрушкевич Зінаїда, Михайлов Артем Проблеми дизайну електронного середовища вітчизняних компаній як елемент інтернет-маркетингу.....	428
Андрушкевич Зінаїда, Ванат Вікторія Лояльність клієнтів – запорука успіху на ринку.....	430
Андрушкевич Зінаїда, Турин Анна Роль транспорту в економіці Країни.....	432
Андрушкевич Зінаїда, Єфремова Влада, Стрілець Давид Лояльність у підвищенні конкурентоспроможності підприємства	433
Андрушкевич Зінаїда, Буньо Дмитро, Матвіюк Юрій Клієнтоорієнтований маркетинговий підхід в сучасних умовах цифрової економіки заради збереження лояльності клієнтів до бізнесу	435
Андрушкевич Зінаїда, Олійник Каріна Переваги та обмеження використання водного транспорту.....	437
Андрушкевич Зінаїда, Чабан Ірина, Алейник Павло Маркетингове управління лояльністю споживачів	440
Карпенко Віталій, Замялий Дмитро, Штука Василь Значення маркетингу в дистрибутивній діяльності підприємств	442
Решміділова Світлана, Бондаренко Денис, Миронюк Олександр Сучасні інструменти маркетингу у сфері туристичного бізнесу	444
Карпенко Віталій, Костинюк Сергій, Данишевський Назар Теоретичні засади побудови ефективних організаційних структур управління підприємств сфери послуг	447
Закрижевська Ірина, Поліщук Юрій, Савчук Павло Стратегічне планування маркетингової діяльності підприємства	448
Тельнов Анатолій, Зозуля Олександр, Жумела Андрій Інноваційні інструменти інтернет-маркетингу у контексті цифрової економіки	450
Тельнов Анатолій, Кулацький Вадим, Шейнер Богдан Цифровий маркетинг як ефективний інструмент отримання конкурентних переваг в умовах інформаційного суспільства	452
Лаврук Оксана, Варварук Ірина Особливості сучасного маркетингу	454
Тельнов Анатолій, Хачатрян Геворг, Пилипчук Вадим Тенденції розвитку маркетингу у контексті цифрової економіки	457
Тельнов Анатолій, Третьюк Сергій Тенденції розвитку digital-маркетингу в умовах четвертої промислової революції.....	458
Бойко Руслан, Іщук Данило Використання маркетингу в інноваційній діяльності вітчизняних підприємств у сучасних умовах	460

Анатолій ТЕЛЬНОВ

д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу

Георг ХАЧАТРЯН, Вадим ПИЛІПЧУК

здобувачі вищої освіти,

Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГУ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Розвиток інформаційних технологій докорінно змінює стиль життя та роботи. Все більшої популярності набувають віддалена робота, дистанційне навчання, віртуальний туризм та інші способи організації дозвілля із використанням новітніх електронних гаджетів. Це призводить до збільшення часу, який люди проводять у цифровому середовищі. Маркетингова діяльність також зазнала значних змін в умовах розвитку цифрових інновацій. Сучасна маркетингова стратегія повинна включати цифрові ЗМІ разом з використанням новітніх інструментів інтернет-маркетингу.

Тенденцією останніх років є те, що витрати на маркетингову діяльність багатьох компаній та організацій збільшуються. Широке використання маркетингових каналів та нових варіантів дизайну реклами доступні компаніям у контексті інтернет-маркетингу. Це значно впливає на кількість користувачів Інтернету.

Термін «цифровий маркетинг» вперше з'явився в 1990-х роках, а з 2000 року н став більш складним і вважався ефективним способом створення глибших та інтерактивних стосунків із клієнтами. Розвиток цифрового маркетингу зберігає тенденцію до зростання. Цифровий маркетинг являє собою ще одну еволюцію маркетингу, у якому управління попитом є ядром маркетингу.

Проблемам цифрового маркетингу у контексті цифрової економіки присвячені роботи таких учених, як: В. Гесць, Р. Гордон, В. Кравців, Е. Котов, Н. Лапін, С. Мочерний, С. Онишко, А. Тойнбі, С. Хантінгтон, П. Штомпка, А. Череп та інших.

Сьогодні існує багато визначень діджитал маркетингу, але його сутність так чи інакше полягає в використанні цифрових каналів для впливу на цільових споживачів підприємства з метою формування їхньої поведінки. Цифровий маркетинг – це маркетингова діяльність високого рівня, яка базується на об'єктах бази даних за допомогою цифрових медіа-каналів, таких як телефон, SMS, електронна пошта, електронний факс, мережева платформа тощо, для досягнення точного маркетингу, маркетингових ефектів, що піддаються кількісному вимірюванню. Інтернет докорінно змінив наше суспільство [1].

Як вважають автори [1], цифровий маркетинг – це не лише канал і технологія, це більше стосується використання технологій, особливо технологій роботи з великими даними.

До цифрових каналів відносять [2]: Інтернет та всі гаджети, які надають доступ до нього (комп'ютери, планшети, ноутбуки, смартфони тощо); мобільні пристрої, які забезпечують зв'язок через мобільні мережі операторів; цифрове телебачення; локальні мережі; інтерактивні екрани та POS-термінал.

На відміну від Інтернет маркетингу, цифровий маркетинг дає змогу виходити офлайн. Сфера його застосування включає багато інших каналів зв'язку, для яких не потрібен Інтернет, наприклад неінтернет-канали, такі як: телебачення, радіо, SMS тощо або онлайн-канали, такі як: соціальні мережі, електронна реклама, банерна реклама тощо. Цифровий маркетинг має чітку мету розповсюдження за допомогою цифрових медіа-каналів, таких як телефонні дзвінки, текстові повідомлення, електронні листи, приватні повідомлення на онлайн-платформах. Сьогодні найпоширенішими засобами цифрового маркетингу стали:

- пошукова оптимізація (SEO);
- пошуковий маркетинг (SEM);
- контент-маркетинг та автоматизація створення контенту;
- маркетинг в соціальних мережах (SMM) та пошукова оптимізація в соціальних мережах (SMO);
- просування у мобільних додатках;

- маркетинг в електронній комерції;
- прямі розсилки;
- Інтернет-реклама;
- технології великих даних (Big Data);
- маркетингові комунікації в будь-яких видах цифрових каналів (гральні консолі, електронні книги, інтерактивні екрани тощо) та інше [2].

Значну роль сьогодні відіграє онлайн реклама, оскільки при поєднанні великих обсягів даних і цифрових технологій дозволяє збільшити кількість клієнтів та обсяги продажів. Однією з тенденцій розвитку цифрового маркетингу є відео-маркетинг, який замінює статичні фото та друковані тексти. Набагато більше уваги споживачів привертають сьогодні відео з товарами або процесами надання послуг. Рівень переконливості відеоконтенту значно перевищує інші види звернень, і це суттєво впливає на рівень конверсії.

Розвиток соціальних мереж спростив зв'язок між окремими особами та компаніями, створив безпрецедентні можливості для реклами. SES (Search Engine Services) – це служба пошукової системи. SEO є способом використання правил пошуку пошукових систем для покращення рейтингу цільового вебсайту у від-повідних пошукових системах. Соціальні мережі активно сприяють сьогодні обміну відео-контентом. 300 годин відеоматеріалів завантажуються за 1 хв в YouTube, 60 млн підприємств у світі зареєстрували свої сторінки на Facebook, щоденно 4,2 млрд вподобань в Instagram [3].

Отже, цифровий маркетинг 4.0 розвивається в еру нових цифрових технологій, відноситься до методу маркетингу, який використовує Інтернет, комп'ютерні комунікаційні технології та цифрові інтерактивні медіа для досягнення маркетингових цілей. Цифровий маркетинг 4.0 використовує передову комп'ютерну мережеву технологію з метою розвитку нових ринків і пошуку нових споживачів.

До конкурентних переваг цифрового маркетингу можна віднести: його можливість інтегрувати різноманітні маркетингові дії, такі як описи продуктів, рекламні акції, опитування споживачів, реклама, зв'язки з громадськістю, обслуговування клієнтів тощо, а також проводити комунікацію один на один.

Список використаних джерел

1. Ажажа М. А. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія / М. А. Ажажа, О. М. Венгер, О. О. Фурсін // *Філософія економіки та управління*. – 2023. – №14 (91). – URL: <http://humstudies.com.ua/article/view/277864>
2. Сахарова Т. В. Основні тенденції розвитку цифрового маркетингу / Т. В. Сахарова, Ю. Б. Ремезь // *Проблеми сучасних трансформацій*. – URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-12/2023-7-04-12>
3. Божок А. Тенденції цифрового маркетингу: інструменти залучення споживачів / А. Божок // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2021. – № 1 (25). – С. 27–32.

Анатолій ТЕЛЬНОВ

*д. е. н., професор,
професор кафедри маркетингу*

Сергій ТРЕТЬКО

*здобувач вищої освіти,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький, Україна*

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ DIGITAL-МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

Розвиток комп'ютерних інформаційних технологій, активна взаємодія техніки, технологій і людей вимагають швидкого пристосування до змін умов зовнішнього макро- і

СЕРТИФІКАТ

засвідчує, що

Геворг Хачатрян

прийняв (ла) участь у

ХVІІІ МІЖНАРОДНІЙ НАУКОВО-ПРАКТИЧНІЙ КОНФЕРЕНЦІЇ
МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРО

20-21 грудня, 2023


ОЛЕГ СИНЮК

ПРОРЕКТОР З НАУКОВОЇ РОБОТИ
ХМЕЛЬНИЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО




ВІТАЛІЙ КАРПЕНКО

ДЕКАН ФАКУЛЬТЕТУ ЕКОНОМІКИ І
УПРАВЛІННЯ ХМЕЛЬНИЦЬКОГО

Додаток Б – Фінансова звітність ТОВ «ВФ Рітейл» за 2020-2022 роки

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВФ РИТЕЙЛ»

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
В тисячах українських гривень

ПАСИВ	Код рядка	При-мітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	140	1,260,140
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410	16	152,596	165,133
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(803,602)	(1,258,808)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(650,866)	166,465
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання ⁽¹⁾	1515	8	219,549	9,727
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		219,549	9,727
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями ⁽¹⁾	1610	8	149,646	87,611
товари, роботи, послуги	1615	14	308,543	146,106
розрахунками з бюджетом	1620		1,769	8,441
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625		2,584	2,321
розрахунками з оплати праці	1630		7,336	5,753
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660	15	23,922	16,098
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання ⁽²⁾	1690	16	959,068	47,803
Усього за розділом III	1695		1,452,868	314,133
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
	1700		-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду				
	1800		-	-
Баланс	1900		1,021,551	490,325

⁽¹⁾ Рядки 1515 «Інші довгострокові зобов'язання» та 1610 «Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями» включають довгострокові і поточні зобов'язання з оренди відповідно.

⁽²⁾ Рядок 1690 «Інші поточні зобов'язання» включає заборгованість за отриманою безвідсотковою позицією від материнської компанії в сумі 46,177 тисяч гривень станом на 31 грудня 2020 року (31 грудня 2019 року – 958,704 тисяч гривень).

Директор

О. Л. Мироненко

Головний бухгалтер

Л. С. Чирик

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВФ РИТЕЙЛ»

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТИ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ**
В тисячах українських гривень

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	При-мітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18	1,121,610	1,169,141
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	19	(827,443)	(938,662)
Валовий:				
Прибуток	2090		294,167	230,479
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи ⁽³⁾	2120	22	53,815	9,481
Адміністративні витрати	2130	20	(127,797)	(135,195)
Витрати на збут	2150	21	(532,411)	(586,113)
Інші операційні витрати	2180	22	(16,209)	(23,831)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		-	-
Збиток	2195		(328,435)	(505,179)
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	23	4,092	20,189
Інші доходи	2240		1,023	564
Фінансові витрати	2250	23	(131,810)	(151,172)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	(100)
Інші витрати	2270		(76)	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		-	-
Збиток	2295		(455,206)	(635,698)
Витрати з податку на прибуток	2300	24	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		-	-
Збиток	2355		(455,206)	(635,698)

⁽³⁾ Рядок 2120 «Інші операційні доходи» включає доходи від отриманих орендних знижок через пандемію COVID-19 в сумі 30,380 тисяч гривень за рік, що закінчився 31 грудня 2020 року. Крім того, у даному рядку відображені доходи, отримані при вибутті активів з прав користування, в сумі 22,991 тисяча гривень (2019 рік – 9,176 тисяч гривень), доходи від оприбуткування надлишків та інші доходи.

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(455,206)	(635,698)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВФ РИТЕЙЛ»

**ЗВІТИ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТИ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)**

В тисячах українських гривень

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ*

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	7,263	8,244
Витрати на оплату праці	2505	297,896	314,080
Відрахування на соціальні заходи	2510	64,065	64,010
Амортизація	2515	165,341	164,722
Інші операційні витрати	2520	141,852	194,083
Разом	2550	676,417	745,139

* Елементи операційних витрат не включають витрати щодо собівартості реалізованих товарів і послуг.

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ*

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

* Розрахунок прибутковості акцій не здійснювався, оскільки Компанія створена у формі товариства з обмеженою відповідальністю і не має акцій.

Директор

О. Л. Мироненко

Головний бухгалтер

Л. С. Чирик



ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВФ РИТЕЙЛ»

**БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ**

В тисячах українських гривень

АКТИВ	Код рядка	При- мітка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	5	18 137	18 019
первісна вартість	1001		49 722	57 735
накопичена амортизація	1002		(31 585)	(39 716)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6	11 523	15 128
Основні засоби	1010	7, 8	114 588	147 937
первісна вартість	1011		350 630	424 034
знос	1012		(236 042)	(276 097)
Інвестиційна нерухомість	1015		-	-
Довгострокові біологічні активи	1020		-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		-	-
інші фінансові інвестиції	1035		-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		-	-
Відстрочені податкові активи	1045		-	-
Інші необоротні активи	1090		4	-
Усього за розділом I	1095		144 252	181 084
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	9	139 497	123 405
Виробничі запаси	1101		3 599	3 158
Незавершене виробництво	1102		-	-
Готова продукція	1103		-	-
Товари	1104		135 898	120 247
Поточні біологічні активи	1110		-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10	49 494	43 410
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		3 862	4 537
з бюджетом	1135		-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		120	328
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		564	191
Поточні фінансові інвестиції	1160		-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	11	111 517	174 463
Готівка	1166		1 900	4 008
Рахунки в банках	1167		99 091	164 211
Витрати майбутніх періодів	1170		99	73
Інші оборотні активи	1190	12	4 527	3 666
Усього за розділом II	1195		309 680	350 073
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
	1200		-	-
Баланс	1300		453 932	531 157

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВФ РИТЕЙЛ»

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
НА 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
В тисячах українських гривень

ПАСИВ	Код рядка	При-мітка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	16	1 260 140	1 260 140
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410	15	180 333	507 510
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(1 468 377)	(1 534 085)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(27 904)	233 565
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		-	-
Довгострокові кредити банків	1510		-	-
Інші довгострокові зобов'язання ⁽¹⁾	1515	8	21 431	64 346
Довгострокові забезпечення	1520		-	-
Цільове фінансування	1525		-	-
Усього за розділом II	1595		21 431	64 346
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями ⁽¹⁾	1610	8	57 726	71 556
товари, роботи, послуги	1615	13	153 083	96 938
розрахунками з бюджетом	1620		14 090	13 050
у тому числі з податку на прибуток	1621		-	-
розрахунками зі страхування	1625		1 900	3 142
розрахунками з оплати праці	1630		13 580	21 860
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645		-	-
Поточні забезпечення	1660	14	14 621	24 867
Доходи майбутніх періодів	1665		-	-
Інші поточні зобов'язання ⁽²⁾	1690	15	205 405	1 833
Усього за розділом III	1695		460 405	233 246
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
	1700		-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду				
	1800		-	-
Баланс	1900		453 932	531 157

⁽¹⁾ Рядки 1515 «Інші довгострокові зобов'язання» та 1610 «Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями» включають довгострокові і поточні зобов'язання з оренди відповідно.

⁽²⁾ Рядок 1690 «Інші поточні зобов'язання» включає заборгованість за отриманою безвідсотковою позицією від материнської компанії в сумі 203 714 тисяч гривень станом на 31 грудня 2021 року. Дана позиція була повністю погашена в 2022 році.

Директор



О. Л. Мироненко

Головний бухгалтер

Л. С. Чирик

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ
В тисячах українських гривень**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	При-мітка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17	925 244	954 925
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	18	(519 729)	(622 319)
Валовий:				
Прибуток	2090		405 515	332 606
Збиток	2095		-	-
Інші операційні доходи ⁽¹⁾	2120	21	36 021	21 783
Адміністративні витрати	2130	19	(128 863)	(127 372)
Витрати на збут	2150	20	(324 853)	(403 643)
Інші операційні витрати	2180	21	(19 873)	(13 437)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток	2190		-	-
Збиток	2195		(32 053)	(190 063)
Дохід від участі в капіталі	2200		-	-
Інші фінансові доходи	2220	22	6 950	2 377
Інші доходи	2240		-	-
Фінансові витрати	2250	22	(40 605)	(21 883)
Втрати від участі в капіталі	2255		-	-
Інші витрати	2270		-	-
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток	2290		-	-
Збиток	2295		(65 708)	(209 569)
Витрати з податку на прибуток	2300	23	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		-	-
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	2350		-	-
Збиток	2355		(65 708)	(209 569)

⁽¹⁾ Рядок 2120 «Інші операційні доходи» включає доходи від отриманих орендних знижок переважно через війну в сумі 34 738 тисяч гривень за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року (орендні знижки через пандемію COVID-19 за 2021 рік – 14 613 тисяч гривень). Крім того, у даному рядку відображені доходи, отримані при вибутті активів з прав користування, в сумі 336 тисяч гривень (2021 рік – 1 715 тисяч гривень), доходи від оприбуткування надлишків та інші доходи.

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(65 708)	(209 569)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВФ РИТЕЙЛ»

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
ЗА РІК, ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31 ГРУДНЯ 2022 РОКУ (ПРОДОВЖЕННЯ)
В тисячах українських гривень**

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ*

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 581	4 484
Витрати на оплату праці	2505	235 163	248 584
Відрахування на соціальні заходи	2510	45 550	51 389
Амортизація	2515	95 929	123 201
Інші операційні витрати	2520	93 366	116 844
Разом	2550	473 589	544 452

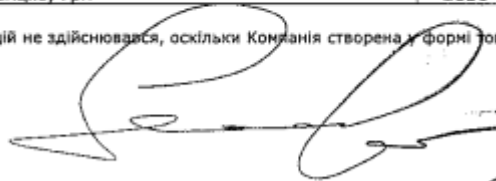
* Елементи операційних витрат не включають витрати щодо собівартості реалізованих товарів і послуг.

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ*

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

* Розрахунок прибутковості акцій не здійснюється, оскільки Компанія створена у формі товариства з обмеженою відповідальністю і не має акцій.

Директор



О. Л. Мироненко

Головний бухгалтер



Л. С. Чирик