

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут  
Кафедра економіки підприємств та менеджменту

До захисту допущено

**Завідувач кафедри**



(підпис)

Ганна МИХАЛЬЧЕНКО

(ім'я, прізвище)

«24» ТРАВНЯ 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)**

рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ перший (бакалаврський) \_\_\_\_\_

спеціальність \_\_\_\_\_ 073 Менеджмент \_\_\_\_\_

освітньо-професійна програма Менеджмент адміністративної діяльності,  
сфери послуг та торгівлі

тема «Роль персоналу в підвищенні рівня сервісного обслуговування»

**Виконав(ла)**

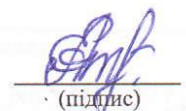
здобувач(ка) групи БЗ-М21  
(шифр групи)

Арсен МІНАСЯН  
(ім'я, прізвище)

  
(підпис)

**Керівник роботи**

к.е.н., доц. Олена АТАЄВА  
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

  
(підпис)

**Рецензент роботи**

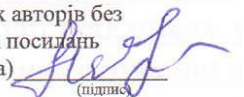
к.е.н., доц. Марина ПЕТЧЕНКО  
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

  
(підпис)

**Консультант**

\_\_\_\_\_  
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у цій роботі  
немає цитат та вилучень з  
праць інших авторів без  
відповідних посилань  
здобувач (ка)   
(підпис)

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ІНІ Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут

Кафедра Економіки підприємств та менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент адміністративної діяльності, сфери послуг та торгівлі

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

Ганна МИХАЛЬЧЕНКО

(підпис)

(ім'я, прізвище)

«24» ТРАВНЯ 2025 року

**ЗАВДАННЯ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

Мінасян Арсен Азатович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Роль персоналу в підвищенні рівня сервісного обслуговування

керівник роботи Атаєва Олена Алімівна, к. е. н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «07» березня 2025 року № 5101-5/728

2. Строк подання здобувачем роботи «21» травня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Теоретичні основи управління персоналом в сфері сервісного Теоретичні основи управління персоналом в сфері сервісного обслуговування: поняття та сутність сервісного обслуговування в сучасному бізнесі; особливості управління персоналом в сервісній сфері; роль і значення персоналу у формуванні якості сервісного обслуговування. Аналіз рівня сервісного обслуговування в компанії Exist.ua та роль персоналу в його забезпеченні: аналіз та оцінка взаємодії персоналу з клієнтами в контексті сервісу. Пропозиції щодо покращення сервісного обслуговування: розробка та впровадження програм підвищення кваліфікації персоналу для покращення обслуговування клієнтів; розрахунок витрат та результатів впровадження нових підходів до адаптації і навчання персоналу.



#### 4. План роботи

| № з/п | Назви етапів роботи                                                                                           |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Огляд літературних джерел, нових розробок, опублікованих даних та іншої інформації, пов'язаної з темою роботи |
| 2     | Обґрунтування теоретичної бази обраної проблеми                                                               |
| 3     | Розробка та впровадження програм підвищення кваліфікації персоналу для покращення обслуговування клієнтів     |
| 4     | Оформлення першого варіанту тексту, подання його на ознайомлення науковому керівнику                          |
| 5     | Усунення недоліків, написання остаточного варіанту тексту оформлення кваліфікаційної роботи                   |
| 6     | Подання роботи на кафедру, перевірка на плагіат та зовнішнє рецензування роботи                               |
| 7     | Захист кваліфікаційної роботи у ЕК                                                                            |

#### 5. Дата видачі завдання «07» березня 2025 р.

**Здобувач(ка)**



(підпис)

**Арсен МІНАСЯН**

(ім'я, прізвище)

**Керівник роботи**



(підпис)

**Олена АТАЄВА**

(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Роль персоналу в підвищенні рівня сервісного обслуговування», обсягом 73 сторінки основного тексту. Містить 20 таблиць, 7 рисунків, 2 формули, а також список використаних джерел із 66 найменувань.

Метою дослідження є визначення ролі персоналу в процесі формування якісного сервісного обслуговування на прикладі компанії Exist.ua, а також розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення сервісних процесів через підвищення ефективності управління персоналом.

Завдання дослідження:

дослідити теоретичні основи сервісного обслуговування та управління персоналом у сервісній сфері;

оцінити підходи компанії Exist.ua до організації сервісного обслуговування;

проаналізувати вплив кваліфікації, мотивації, емоційної інтелігентності персоналу на якість обслуговування;

запропонувати заходи з удосконалення роботи персоналу в контексті підвищення рівня сервісу.

Об'єкт дослідження – процес сервісного обслуговування в компанії Exist.ua.

Предмет дослідження – вплив персоналу на рівень сервісного обслуговування, зокрема управлінські практики, мотиваційні інструменти, рівень емоційної компетентності та взаємодія з клієнтами.

Методологічна основа: використано порівняльний аналіз, контент-аналіз, SWOT-аналіз, анкетування клієнтів, статистичні методи, графічне моделювання та економічний розрахунок ефективності запропонованих заходів.

Наукова новизна полягає у розробці комплексної системи управління персоналом для покращення якості сервісного обслуговування, яка поєднує класичні HR-методи з цифровими технологіями, адаптованими до потреб сервісної сфери.

Апробація результатів. Основні положення дипломної роботи були представлені на науково-практичних конференціях, а також частково реалізовані у вигляді рекомендацій для підвищення якості сервісу в компанії Exist.ua.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** СЕРВІСНЕ ОБСЛУГОВУВАННЯ, ПЕРСОНАЛ, МОТИВАЦІЯ, ЕМОЦІЙНА ІНТЕЛІГЕНТНІСТЬ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, EXIST.UA.

## ABSTRACT

The bachelor's thesis entitled “The Role of Personnel in Improving the Quality of Service” comprises 73 pages of main text. It includes 20 tables, 7 figures, 2 formulas, and a list of 66 references.

The purpose of the research is to determine the role of personnel in the process of shaping high-quality customer service, using the company Exist.ua as a case study, and to develop practical recommendations for improving service processes through enhanced human resource management.

The objectives of the study are to:

- examine the theoretical foundations of customer service and human resource management in the service sector;

- assess the approaches applied by Exist.ua in organizing service processes;

- analyze the influence of employee qualifications, motivation, and emotional intelligence on service quality;

- propose measures to improve staff performance in the context of enhancing service standards.

The object of the research is the customer service process at the company Exist.ua.

The subject of the research is the influence of personnel on the level of service quality, particularly in terms of management practices, motivational tools, emotional competence, and customer interaction.

The methodological framework involves comparative analysis, content analysis, SWOT analysis, customer surveys, statistical methods, graphical modeling, and economic evaluation of the effectiveness of the proposed measures.

The scientific novelty lies in the development of a comprehensive personnel management system aimed at improving service quality by integrating traditional HR methods with digital technologies tailored to the needs of the service industry.

Approval of the results. The main findings of the thesis were presented at academic and practical conferences and were partially implemented in the form of recommendations to enhance service quality within the company Exist.ua.

**KEYWORDS:** SERVICE QUALITY, PERSONNEL, MOTIVATION, EMOTIONAL INTELLIGENCE, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, EXIST.UA.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Вступ.....                                                                                                          | 7  |
| Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом в сфері сервісного обслуговування.....                            | 10 |
| 1.1. Поняття та сутність сервісного обслуговування в сучасному бізнесі..                                            | 10 |
| 1.2. Особливості управління персоналом в сервісній сфері.....                                                       | 17 |
| 1.3. Роль і значення персоналу у формуванні якості сервісного обслуговування.....                                   | 20 |
| Розділ 2. Аналіз рівня сервісного обслуговування в компанії Exist.ua та роль персоналу в його забезпеченні.....     | 25 |
| 2.1. Характеристика компанії Exist.ua та її підходи до сервісного обслуговування.....                               | 25 |
| 2.2. Аналіз рівня сервісного обслуговування в компанії Exist.ua.....                                                | 28 |
| 2.3. Оцінка взаємодії персоналу з клієнтами в контексті сервісу.....                                                | 34 |
| Розділ 3. Пропозиції щодо покращення сервісного обслуговування.....                                                 | 43 |
| 3.1. Розробка та впровадження програм підвищення кваліфікації персоналу для покращення обслуговування клієнтів..... | 43 |
| 3.2. Розрахунок витрат та результатів впровадження нових підходів до адаптації і навчання персоналу.....            | 61 |
| Висновки.....                                                                                                       | 65 |
| Список використаних джерел.....                                                                                     | 67 |
| Додатки.....                                                                                                        | 74 |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* У сучасному бізнес-середовищі, яке відзначається високою конкуренцією, постійними змінами в потребах та вимогах споживачів, а також розвитком технологій, компанії змушені постійно адаптувати свої стратегії та процеси для збереження конкурентних переваг. Одним з ключових аспектів, який визначає успіх компанії в таких умовах, є рівень сервісного обслуговування. Якість обслуговування безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів, їх лояльність до бренду та, відповідно, на фінансові результати підприємства. У цьому контексті персонал компанії стає основним фактором, що визначає ефективність надання послуг, а також імідж і репутацію організації.

Управління персоналом в сфері сервісного обслуговування набуває особливої ваги, оскільки саме через взаємодію з працівниками клієнт отримує безпосередній досвід обслуговування. Професійні навички, емоційна інтелігентність, мотивація співробітників і їх здатність взаємодіяти з клієнтами визначають не лише якість сервісу, а й впливають на формування довготривалих відносин з клієнтами, що є важливим елементом стратегії розвитку компанії.

Особливістю роботи в сервісній сфері є те, що кінцевим продуктом не є фізичний товар, а досвід, який клієнт отримує від взаємодії з компанією. Саме тому ефективне управління персоналом, підвищення рівня кваліфікації співробітників та їх мотивація є необхідними умовами для забезпечення високої якості сервісного обслуговування.

Необхідність постійного вдосконалення процесів сервісного обслуговування зумовлена зростаючою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та динамічними вимогами споживачів. У сучасному бізнес-середовищі компанії повинні активно реагувати на трансформації, пов'язані з цифровізацією, інноваціями в управлінні та новими формами взаємодії з клієнтами. Враховуючи швидкість цих змін, організації, які не здатні адаптувати свої стратегії сервісного обслуговування до нових умов, можуть втратити свою конкурентоспроможність. В результаті компанії

повинні виявляти високу гнучкість і здатність адаптуватися до постійних змін у попиті, поведінці споживачів і ринкових умовах.

З огляду на це, ефективне управління персоналом стає не лише інструментом покращення сервісу, а й стратегічним фактором для досягнення конкурентних переваг. Від високої кваліфікації, мотивації та емоційної інтелігентності співробітників залежить здатність компанії забезпечити високий рівень сервісу, що сприяє не лише задоволенню поточних потреб клієнтів, але й створенню лояльної бази, яка є основою для довгострокового успіху. У той час як технології і автоматизація відіграють важливу роль у оптимізації процесів, саме взаємодія персоналу з клієнтами стає вирішальним чинником формування позитивного іміджу і високої репутації компанії на ринку.

Дослідження маркетингових послуг в Україні активно розвиваються завдяки працям таких науковців, як Н. Карпенко [18], С. Гаркавенко [8], В. Мальченко [28], О. Моргулець [35] та ін. Вони охоплюють аспекти маркетингу персоналу, освітніх послуг та індивідуалізованих ціннісних ланцюгів. Їхні роботи значно вплинули на розвиток теорії та практики маркетингу в Україні.

*Метою цієї роботи є дослідження ролі персоналу в підвищенні рівня сервісного обслуговування на прикладі компанії Exist.ua.*

*Для досягнення цієї мети передбачається вирішення ряду завдань, зокрема:*

- вивчення теоретичних основ управління персоналом в сервісній сфері;
- аналіз діяльності компанії Exist.ua;
- оцінка впливу персоналу на якість обслуговування;
- розробка практичних рекомендацій для вдосконалення сервісних процесів.

*Об'єктом дослідження є процес сервісного обслуговування в компанії Exist.ua, що включає організаційні, управлінські та комунікативні аспекти взаємодії персоналу з клієнтами.*

*Предметом дослідження є роль персоналу у підвищенні рівня сервісного обслуговування, зокрема вплив кваліфікації, мотивації, емоційної*



інтелігентності та організаційних підходів до управління персоналом на якість обслуговування клієнтів.

*Інформаційну базу дослідження складають:* нормативно-правові акти України, що регулюють сферу трудових відносин та надання послуг; наукові праці українських і зарубіжних дослідників у сфері управління персоналом і сервісного обслуговування; статистичні дані, що відображають динаміку рівня сервісу в компаніях різних секторів; внутрішня документація компанії Exist.ua, аналітичні звіти, результати соціологічних опитувань та досліджень у сфері клієнтського обслуговування.

*Наукова новизна цієї роботи* полягає у комплексному підході до дослідження впливу персоналу на рівень сервісного обслуговування на прикладі конкретної компанії, що дозволяє не лише проаналізувати існуючі стратегії. Розроблені нові методи управління персоналом для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Такий підхід є важливим, оскільки більшість наукових досліджень з цієї теми зосереджуються на загальних теоретичних аспектах, і мало уваги приділяється специфіці діяльності окремих компаній та її впливу на рівень обслуговування.

*Апробація та реалізація результатів.* Основні положення і результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях, обговорені в рамках професійних круглих столів та впроваджені у вигляді практичних рекомендацій для покращення сервісного обслуговування в компанії Exist.ua [34]. Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом пройшли тестування в реальних умовах діяльності компанії та отримали позитивну оцінку з боку керівництва і працівників.

*Структура роботи* складається з трьох основних розділів. Перший розділ містить теоретичні основи управління персоналом в сфері сервісного обслуговування. Другий розділ присвячений аналізу компанії Exist.ua та її сервісного обслуговування. Третій розділ зосереджується на розробці пропозицій щодо вдосконалення сервісних процесів у компанії через ефективне управління персоналом.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СФЕРІ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ**

#### **1.1. Поняття та сутність сервісного обслуговування в сучасному бізнесі**

Сервісне обслуговування зародилося ще в давніх цивілізаціях, коли торговці та ремісники прагнули задовольнити індивідуальні потреби покупців. У Середньовіччі з'явилися гільдії, що регулювали якість послуг, а розвиток готельного та ресторанного бізнесу заклав основи сучасного сервісу [1].

З промисловою революцією (XVIII–XIX ст.) масове виробництво вимагало нових підходів до обслуговування клієнтів: гарантійного сервісу, післяпродажного обслуговування, розвитку маркетингових стратегій [2]. У XX столітті зросла конкуренція, що сприяло формуванню клієнтоорієнтованої моделі бізнесу [3].

Сучасне сервісне обслуговування – це сукупність дій, спрямованих на забезпечення якісної взаємодії між компанією та клієнтом, що включає процес надання послуг чи продажу товарів, післяпродажний супровід, консультаційну підтримку, вирішення проблемних ситуацій та підвищення рівня задоволеності споживачів. Воно базується на персоналізації, цифровізації та використанні новітніх технологій [4]. CRM-системи, штучний інтелект, чат-боти та омніканальні комунікації допомагають компаніям не лише залучати клієнтів, а й утримувати їх, створюючи довготривалі відносини [5].

У сучасному бізнес-середовищі сервісне обслуговування виступає ключовим фактором конкурентної переваги, оскільки формує імідж компанії та визначає рівень довіри клієнтів. Висока якість сервісу сприяє залученню

нових споживачів, підвищенню лояльності існуючих клієнтів та збільшенню прибутковості підприємства [6].

Для досягнення високого рівня сервісного обслуговування компанії або підприємства повинні орієнтуватися на кілька ключових аспектів, які безпосередньо впливають на задоволення потреб клієнтів. Оцінка якості сервісу в таких компаніях зазвичай включає такі фактори, як швидкість обслуговування, якість послуг, дружність персоналу, ціна послуг та наявність підтримки [12]. Нижче наведено рисунок, що ілюструє основні характеристики сервісного обслуговування. Кожен елемент пов'язаний з центральним поняттям, яке підкреслює важливість цих аспектів для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та загального покращення якості сервісу. Оцінки за шкалою від 1 до 10, що наведені на діаграмі, зазвичай ґрунтуються на даних, отриманих через опитування клієнтів або аналітичні дослідження, що дозволяють визначити рівень задоволення клієнтів та знайти області для вдосконалення (рис.1.1) [7].

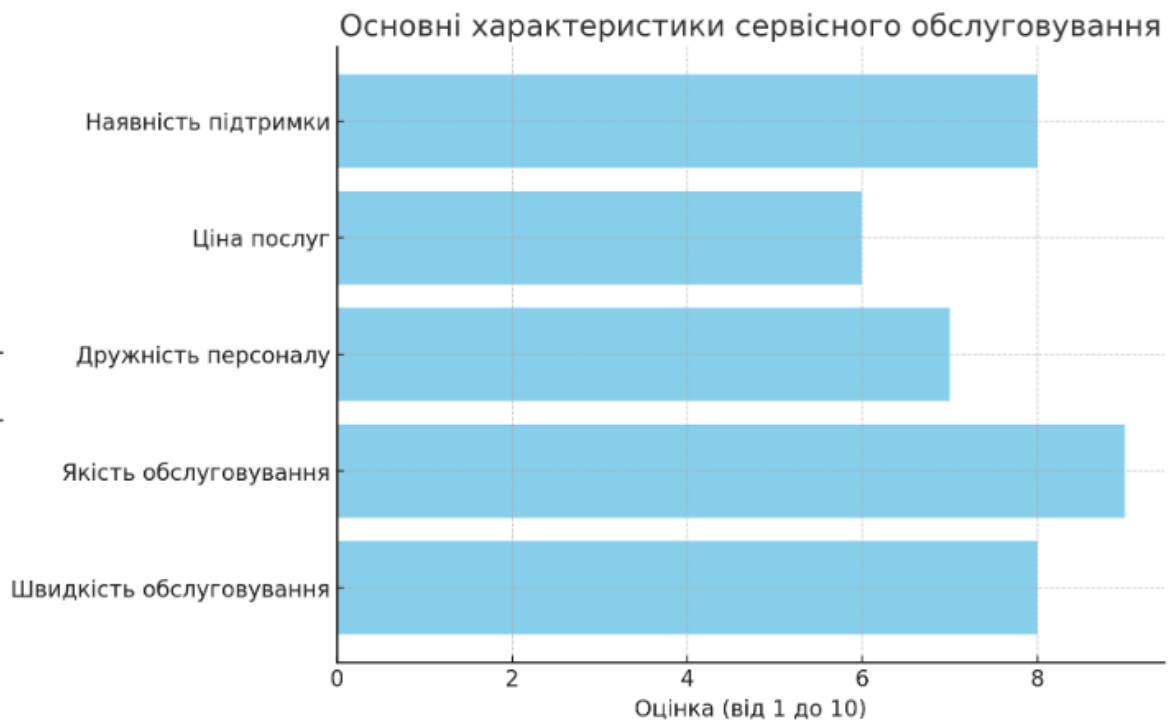


Рисунок 1.1 - Характеристики сервісного обслуговування

Якісне сервісне обслуговування визначає конкурентоспроможність підприємства, впливаючи на рівень лояльності клієнтів, їх задоволення та імідж компанії.

Оперативність, як здатність компанії швидко реагувати на запити клієнтів, є важливим компонентом якісного обслуговування [5]. Це не лише забезпечує мінімальний час очікування, а й передбачає швидке вирішення проблем та виконання обіцянок. Клієнт, який отримує допомогу вчасно, відчуває себе важливим і цінним для компанії, що підвищує рівень задоволення [6].

Персоналізація дозволяє адаптувати сервіс до індивідуальних потреб клієнта, що робить обслуговування більш точним і ефективним. Кожен клієнт має свої особливості, уподобання та вимоги, і персоналізація дає можливість пропонувати індивідуальні рішення, що відповідають його потребам [7]. Це можуть бути персональні пропозиції, індивідуальний підхід до обслуговування чи адаптація послуг [8].

Доступність та зручність компанії є важливими критеріями для досягнення високого рівня сервісного обслуговування. Клієнти повинні мати легкий доступ до послуг чи продуктів через різноманітні канали комунікації, будь то сайт, телефон або мобільний додаток. Зручний інтерфейс і простота у використанні послуг дозволяють клієнтам швидко орієнтуватися і отримувати необхідну допомогу без зайвих складнощів [9].

Орієнтація на клієнта є філософією компанії, яка полягає в глибокому розумінні потреб клієнтів і спрямуванні всіх зусиль на їхнє задоволення [10]. Це не лише якісне обслуговування, а й постійний моніторинг потреб клієнтів, регулярний зворотний зв'язок і вдосконалення процесів [11]. Клієнт має відчувати, що компанія піклується про його інтереси та завжди готова надати допомогу [12].

Роль сервісного обслуговування у конкурентоспроможності бізнесу є важливою складовою стратегії компанії, оскільки якісне обслуговування безпосередньо впливає на успіх та сталий розвиток підприємства. Воно



визначає, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнтів і зберігає свою конкурентну позицію на ринку [13].

Якісне сервісне обслуговування визначає конкурентоспроможність підприємства, впливаючи на рівень лояльності клієнтів, їх задоволення та імідж компанії.

Формування позитивного іміджу компанії. Якісне сервісне обслуговування допомагає формувати позитивний імідж компанії. Враження клієнтів від взаємодії з брендом, обслуговування, увага до їхніх потреб - це те, що залишається у їхній пам'яті та впливає на загальну репутацію компанії. Добре організоване обслуговування сприяє створенню іміджу надійного та професійного партнера, що може бути вирішальним фактором у виборі клієнта на користь конкретного бізнесу [5].

Якісне сервісне обслуговування визначає конкурентоспроможність підприємства, впливаючи на рівень лояльності клієнтів, їх задоволення та імідж компанії.

Тенденції розвитку сервісного обслуговування в сучасному бізнесі визначають основні напрямки, що дозволяють компаніям ефективно відповідати на виклики ринку та зростаючі вимоги споживачів. Однією з головних тенденцій є активне використання цифрових технологій, таких як онлайн-чати, чат-боти та мобільні додатки. Ці інструменти дозволяють компаніям забезпечувати швидку й ефективну комунікацію з клієнтами, що значно зменшує час очікування і дозволяє надавати допомогу 24/7.

Чат-боти можуть автоматизувати прості запити, що дозволяє співробітникам зосередитися на більш складних питаннях, підвищуючи загальну ефективність процесу обслуговування. Мобільні додатки також набирають популярності, оскільки вони дають змогу клієнтам не тільки звертатися за підтримкою, але й здійснювати покупки, відслідковувати статус замовлень, отримувати персоналізовані рекомендації та знижки [4].

Іншою важливою тенденцією є омніканальність у комунікаціях, яка забезпечує безшовний досвід для клієнтів через різні канали взаємодії з

компанією. Це означає, що клієнти можуть вибирати найзручніший для себе канал - телефон, чат, електронну пошту, соціальні мережі чи навіть фізичні точки продажу. Завдяки омніканальності, інформація про клієнта зберігається в усіх каналах і надає компанії змогу більш ефективно керувати взаємодією, що покращує загальний досвід клієнта. Наприклад, клієнт може почати розмову через чат на сайті, а потім перейти до телефонного дзвінка без необхідності повторювати всю інформацію [18].

Ще однією важливою тенденцією є персоналізація сервісу через Big Data та ШІ. Аналіз великих обсягів даних, отриманих від клієнтів, дозволяє компаніям створювати більш точні та персоналізовані пропозиції для кожного клієнта. Враховуючи поведінку споживачів, їхні вподобання та історію взаємодії з компанією, бізнес може запропонувати персоналізовані знижки, акції або рекомендації, що відповідають інтересам кожного окремого користувача. Штучний інтелект сприяє автоматизації обслуговування та покращенню процесів, таких як прогнози попиту, підтримка через чат-боти, рекомендаційні системи та навіть інтелектуальний аналіз задоволення клієнтів. Такий підхід дозволяє не тільки покращити якість обслуговування, але й збільшити ефективність роботи персоналу та знизити витрати на обробку запитів [3].

Ці технології та тенденції розвитку сервісного обслуговування є не тільки інструментами для покращення взаємодії з клієнтами, але й дозволяють бізнесам бути більш конкурентоспроможними на ринку. Вони забезпечують компаніям можливість оперативно реагувати на потреби клієнтів, підвищувати їхню лояльність та створювати стабільні та довготривалі відносини з клієнтами, що є ключем до успіху в умовах сучасної конкуренції [29].

Вітчизняні вчені, які працюють у сфері маркетингу, зробили значний внесок у розвиток галузі в Україні через наукові публікації та дослідження.

В.І. Куденко – доктор економічних наук, професор, автор численних праць з маркетингових стратегій та комунікацій, що сприяли розвитку теоретичних основ маркетингу в Україні [25].

А.О. Старостіна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри міжнародної економіки та маркетингу Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Лауреатка Державної премії України в галузі науки і техніки за підручники з маркетингу. Досліджує міжнародний маркетинг і конкурентоспроможність, що сприяє адаптації глобальних тенденцій до українських економічних умов. [53].

Т.О. Примаєв – кандидат економічних наук, займається маркетинговими дослідженнями та поведінкою споживачів, що дозволяє більш точно прогнозувати зміни на ринку [45].

Анна Данилюк – аспірантка ОНП «Менеджмент» Західноукраїнського національного університету, спеціалізується на бренд-менеджменті та маркетинговому управлінні підприємствами. Її дослідження зосереджені на стратегіях брендів і впливі маркетингових інструментів на конкурентоспроможність компаній. [10].

О.О. Романенко – займається цифровим маркетингом та інтернет-маркетинговими комунікаціями, що відображає актуальні тенденції в умовах цифровізації ринку [38].

Значний внесок у розвиток маркетингової науки також зробив Є.В. Ромат – доктор наук державного управління, професор та голова Союзу рекламістів України, автор першого в Україні навчального посібника з реклами та низки фахових видань. Їхні наукові розробки, підручники та практичні дослідження сприяють підготовці висококваліфікованих спеціалістів і розвитку маркетингової науки в Україні [47].

Завдяки важливості сервісного обслуговування, багато зарубіжних вчених досліджували різні підходи до управління сервісними процесами, підкреслюючи значення технологій і персоналізації в роботі з клієнтами.

Зокрема, С. Чейз (Chase) - американський економіст, який зробив важливий внесок у розвиток теорії управління сервісами, зокрема в питаннях ефективності сервісних процесів і їхнього впливу на конкурентоспроможність бізнесу [61].

Пітер Друкер - акцентував увагу на важливості клієнтоорієнтованості і якості обслуговування як основних чинників успіху бізнесу [12].

Філіп Котлер - популяризував концепцію маркетингу, що включає персоналізацію та адаптацію сервісів до потреб споживачів для досягнення високої лояльності [21].

Д. Томас (Thomas) - маркетолог, який акцентував увагу на стратегічному управлінні сервісами та важливості інновацій для покращення взаємодії з клієнтами [46].

Лавлок (Lovelock) - вчений, відомий своєю роботою в галузі сервісного маркетингу, який вивчав значення сервісних процесів і ролі персоналізації у взаємодії з клієнтами [26].

Ці вчені суттєво вплинули на розвиток теорії та практики управління сервісними процесами, підкреслюючи необхідність впровадження інновацій, персоналізації та технологій для покращення якості обслуговування. Їхні роботи є основою для розуміння того, як сучасні компанії можуть використовувати ефективне управління сервісами для досягнення високої лояльності клієнтів, конкурентоспроможності та стабільного росту на ринку [8].

Дослідження вчених підтверджують важливість ефективного управління сервісними процесами та акцент на якість обслуговування як критичний фактор для досягнення конкурентних переваг на ринку. Висококваліфіковані співробітники, інтеграція новітніх технологій та стратегічний підхід до взаємодії з клієнтами є необхідними умовами для покращення якості сервісу. Врахування цих факторів сприяє не лише підвищенню ефективності діяльності компанії, а й зміцненню її іміджу, збільшенню лояльності клієнтів та забезпеченню сталого розвитку в умовах конкурентного середовища [8].

Якісне сервісне обслуговування визначає конкурентоспроможність підприємства, впливаючи на рівень лояльності клієнтів, їх задоволення та імідж компанії.

## 1.2. Особливості управління персоналом в сервісній сфері

Управління персоналом в сервісній сфері має ряд специфічних рис, які визначаються характером взаємодії з клієнтами, вимогами до якості обслуговування та необхідністю підтримки високого рівня професіоналізму працівників. Сервісна сфера відрізняється тим, що кінцевим продуктом є не матеріальний товар, а досвід, який клієнт отримує від взаємодії з компанією. Тому основним фактором успіху є високий рівень обслуговування, який безпосередньо залежить від кваліфікації, мотивації та задоволення працівників [1].

Однією з основних особливостей управління персоналом у сервісній сфері є орієнтація на клієнта. Це означає, що працівники повинні не лише виконувати свою роботу, а й активно взаємодіяти з клієнтами, розуміти їх потреби та прагнути надати найбільш комфортні умови для задоволення цих потреб [8]. Важливою є здатність персоналу швидко реагувати на запити клієнтів і вирішувати їх проблеми, що вимагає високого рівня гнучкості та адаптивності [10].

Основні аспекти управління персоналом у сервісній сфері:

Комунікаційні навички. У сфері обслуговування, комунікація між працівниками і клієнтами є критичним елементом. Співробітники повинні мати високу здатність до слухання та розуміння потреб клієнтів, а також ефективно передавати інформацію [14].

Мотивація персоналу. У сервісній сфері важливо створити систему мотивації, яка буде стимулювати працівників до високих результатів у роботі. Оскільки якість сервісу часто залежить від індивідуального підходу, необхідно розвивати систему бонусів та премій, які мотивуватимуть персонал до високоякісного обслуговування [3].

Навчання та розвиток. Безперервний процес навчання є основним елементом управління персоналом у сервісній сфері. Працівники повинні регулярно проходити тренінги, щоб не тільки вдосконалювати свої

професійні навички, але й підтримувати рівень знань щодо новітніх технологій, трендів і методів обслуговування [11].

Робота в команді. У сервісній сфері важливим є ефективне командне співробітництво, адже безлагоджена робота персоналу може призвести до негативного досвіду клієнтів [6].

Вплив корпоративної культури на управління персоналом. Важливою складовою управління персоналом у сервісній сфері є розвиток корпоративної культури, яка визначає взаємодію працівників з клієнтами та між собою [16].

Адаптація до змін у зовнішньому середовищі. Сервісна сфера постійно змінюється через вплив зовнішніх факторів, таких як зміни в технологіях, економічна ситуація, або нові тренди в обслуговуванні [12].

Задоволеність працівників і її вплив на якість обслуговування. Задоволеність працівників є ключовим фактором, що впливає на рівень сервісу. Дослідження показують, що чим більше працівники задоволені своєю роботою, тим краще вони взаємодіють з клієнтами, надають високоякісне обслуговування і сприяють створенню лояльних клієнтів [18].

Впровадження інклюзивних практик у сервісному обслуговуванні. Сучасні тенденції вимагають від компаній врахування різноманіття в персоналі та клієнтських сегментах. В табл. 1.1 відображено структуру ключових аспектів управління персоналом у сервісній сфері, що підкреслює взаємодію від досягнення конкурентних переваг.

Інноваційні технології також мають важливе значення для управління персоналом у сервісній сфері. Системи автоматизації, CRM-системи, а також використання цифрових платформ для комунікації з клієнтами та управління внутрішніми процесами значно полегшують роботу персоналу та дозволяють ефективно обробляти запити клієнтів [5]. Важливо також застосовувати інструменти для моніторингу та оцінки ефективності роботи співробітників, щоб своєчасно реагувати на проблеми та здійснювати корективи в процесах навчання і розвитку [4].



Таблиця 1.1

**Комплексний підхід до управління персоналом у сервісній сфері**

| Елемент управління                          | Опис                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ефективна комунікація                       | Забезпечення відкритого діалогу між працівниками та керівництвом, використання сучасних цифрових каналів зв'язку для координації роботи. |
| Мотивація персоналу                         | Впровадження системи матеріального та нематеріального заохочення для підвищення продуктивності та залученості працівників .              |
| Безперервне навчання                        | Організація тренінгів, курсів та програм підвищення кваліфікації для вдосконалення професійних навичок персоналу.                        |
| Розвиток команди                            | Формування ефективних робочих груп, підвищення командної взаємодії через спільні заходи, наставництво та коучинг .                       |
| Використання сучасних технологій            | Автоматизація бізнес-процесів, застосування CRM-систем, онлайн-навчання та цифрових платформ для контролю якості обслуговування.         |
| Підтримка високих стандартів обслуговування | Впровадження стандартів клієнтоорієнтованого сервісу, моніторинг якості обслуговування, збір зворотного зв'язку від клієнтів.            |
| Корпоративна культура                       | Створення позитивної атмосфери в колективі, забезпечення спільних цінностей, що сприяють розвитку компанії.                              |
| Адаптація до змін                           | Гнучкість у реагуванні на зміни ринку, впровадження інноваційних методів управління та адаптація до нових умов праці.                    |

*Джерело: узагальнено на підставі [21]*

Управління персоналом у сервісній сфері, таким чином, включає комплексне поєднання навичок, мотивації, навчання і використання технологій для забезпечення високого рівня сервісу. Це є основою для успішного функціонування компанії і досягнення конкурентних переваг на ринку [1]. Управління персоналом у сервісній сфері є важливим і багатограним процесом, який потребує комплексного підходу. Він включає в себе ефективну комунікацію, мотивацію, безперервне навчання, розвиток команди та використання сучасних технологій для підтримки високих стандартів обслуговування. Всі ці елементи взаємопов'язані та сприяють не лише підвищенню якості обслуговування клієнтів, а й розвитку корпоративної культури та досягненню конкурентних переваг на ринку [15]. Тому успішне управління персоналом у сервісній сфері є основою для побудови стабільного і успішного бізнесу, що забезпечує високий рівень задоволення клієнтів і постійну адаптацію до змінюваних умов [7].

### **1.3. Роль і значення персоналу у формуванні якості сервісного обслуговування**

Якість сервісного обслуговування безпосередньо залежить від кваліфікації, мотивації та взаємодії персоналу з клієнтами. Персонал є основним елементом, який визначає успішність надання послуг, оскільки саме через співробітників компанія взаємодіє з кінцевим споживачем. Їхня роль не обмежується лише виконанням технічних функцій чи стандартів, а й передбачає безпосередній вплив на емоційний досвід клієнта. Кожна взаємодія між працівниками і клієнтами створює або покращує враження, яке має довготривалий вплив на загальну репутацію компанії. Їхні професійні навички, емоційна інтелігентність, здатність до вирішення проблем, а також комунікаційні навички безпосередньо впливають на рівень задоволення клієнтів і формують репутацію компанії на ринку [2].

Кваліфікація персоналу є першочерговим фактором, що забезпечує якість наданих послуг. Висококваліфіковані співробітники мають глибокі знання про продукти та послуги компанії, що дозволяє їм надавати точну, коректну та оперативну інформацію клієнтам. Крім того, професійні навички дозволяють їм швидко вирішувати складні ситуації, що виникають під час обслуговування, зменшуючи ризик непорозумінь або незадоволення з боку споживача. Успіх компанії значною мірою залежить від того, наскільки добре співробітники володіють не тільки технічними аспектами своєї роботи, але й здатністю адаптуватися до змінних умов або особливостей кожного клієнта [5].

Мотивація персоналу є іншим ключовим фактором, який має вирішальний вплив на якість сервісу. Мотивовані працівники завжди готові надавати послуги найвищої якості, йдучи на додаткові зусилля для досягнення найкращих результатів. Система мотивації, що стимулює співробітників до ефективної роботи, включає як фінансові, так і нефінансові

механізми, такі як бонуси, премії, можливості кар'єрного росту, програми навчання та розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Система мотивації фінансових та нефінансових механізмів

| Категорія мотивації   | Мотиваційний фактор                                                       | Очікуваний ефект                                                            |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Фінансова мотивація   | Основна заробітна плата                                                   | Стабільність та задоволеність базовими фінансовими потребами .              |
|                       | Премії та бонуси                                                          | Стимулювання досягнення високих результатів у роботі .                      |
|                       | Матеріальне заохочення (подарунки, путівки, техніка тощо).                | Покращення корпоративного духу та залученість працівників.                  |
|                       | Компенсаційні пакети (страхування, транспортні витрати, харчування тощо)  | Посилення соціального захисту та лояльності персоналу.                      |
|                       | Оплата навчання та підвищення кваліфікації                                | Розвиток навичок працівника, що сприяє його кар'єрному зростанню.           |
| Нефінансова мотивація | Кар'єрний ріст                                                            | Можливість просування по службі мотивує працівників до розвитку .           |
|                       | Гнучкий графік роботи                                                     | Покращення балансу між роботою та особистим життям.                         |
|                       | Визнання та похвала керівництва                                           | Підвищення самооцінки, задоволеність роботою.                               |
|                       | Корпоративна культура (командні заходи, тимбілдінг, неформальні зустрічі) | Покращення відносин у колективі, підвищення командного духу.                |
|                       | Делегування відповідальності                                              | Відчуття довіри, підвищення рівня залученості в процеси компанії .          |
|                       | Надання цікавих завдань                                                   | Розвиток креативності та професійних навичок працівників .                  |
|                       | Гібридний формат роботи (віддалена або частково віддалена робота)         | Підвищення продуктивності завдяки можливості працювати в комфортних умовах. |

Система мотивації допомагає не тільки підтримувати високий рівень професіоналізму серед працівників, але й створює здорову корпоративну

культуру, де кожен працівник відчуває себе важливою частиною команди. Вона сприяє формуванню атмосфери довіри, співпраці та взаємопідтримки, що особливо важливо для сервісної сфери, де якість обслуговування безпосередньо залежить від задоволеності персоналу своєю роботою [10].

У сервісній сфері управління персоналом потребує особливого підходу, оскільки воно спрямоване не лише на підвищення ефективності праці, а й на створення позитивного клієнтського досвіду. Такий підхід забезпечує довгострокову лояльність персоналу та формує ефективне робоче середовище, що відповідає сучасним тенденціям управління людськими ресурсами [1].

Емоційна інтелігентність персоналу є однією з ключових складових, що визначають якість сервісного обслуговування. Вона охоплює здатність співробітників розпізнавати і правильно інтерпретувати емоційні стани клієнтів, а також вміти ефективно управляти власними емоціями в різноманітних ситуаціях. Співробітники з високим рівнем емоційної інтелігентності мають більшу здатність створювати емоційно позитивну атмосферу, що є важливим фактором у забезпеченні комфортного досвіду для клієнтів [1]. Це дозволяє їм краще розуміти потреби і запити клієнтів, адекватно реагувати на зміни в настрої або емоційному стані клієнтів, навіть коли вони можуть бути розчаровані чи незадоволені [5].

Здатність до емоційного самоконтролю допомагає співробітникам залишатися спокійними в складних або конфліктних ситуаціях, не даючи волю негативним емоціям. Це, у свою чергу, дозволяє знаходити конструктивні рішення проблем, не погіршуючи ситуацію, що сприяє збереженню гармонійних відносин з клієнтами [2]. Вміння співробітників ефективно реагувати на емоційні сигнали клієнтів, наприклад, проявляти емпатію або активно слухати, значно підвищує рівень задоволення від обслуговування, оскільки клієнти відчувають себе почутими та зрозумілими [1].

Високий рівень емоційної інтелігентності також сприяє створенню атмосфери довіри та лояльності. Клієнти, які отримують емоційно підтримуюче обслуговування, часто повертаються до компанії, оскільки вони цінують не тільки якість продукції або послуг, але й індивідуальний підхід та атмосферу, створену співробітниками [5]. Тому формування високої емоційної інтелігентності в персоналі має стати важливою складовою стратегії розвитку компанії, спрямованої на підвищення рівня лояльності та задоволення клієнтів [6].

Комунікаційні навички персоналу є фундаментально важливими для забезпечення високоякісного сервісу. Вони визначають, наскільки ефективно співробітники можуть взаємодіяти з клієнтами, зрозуміти їхні потреби та надати чітку і коректну відповідь. Від здатності працівників уважно слухати, ставити правильні питання та правильно інтерпретувати запити клієнтів залежить не тільки вирішення конкретної ситуації, але й загальний рівень задоволення від обслуговування [21]. Співробітники, які володіють високим рівнем комунікаційних навичок, здатні чітко і зрозуміло передавати інформацію, уникати непорозумінь та помилок [8]. Вони виявляють увагу до деталей, що дозволяє швидко і точно реагувати на запити клієнтів, не пропускаючи важливих моментів [14]. Уміння адаптувати тон і стиль спілкування в залежності від ситуації також є важливим аспектом комунікаційної компетентності [10].

Це дозволяє підтримувати професійний, але дружній підхід, що робить взаємодію приємною і комфортною для клієнта, навіть у складних ситуаціях [9]. Крім того, комунікаційні навички впливають на здатність співробітників вирішувати проблеми. Вони не тільки надають правильні відповіді, але й створюють атмосферу довіри та підтримки, що сприяє більш ефективному вирішенню конфліктів і непорозумінь [15]. Вміння співробітників проявляти емпатію, активно слухати і підтверджувати важливість клієнта допомагає створити відчуття, що кожна взаємодія є унікальною і важливою для компанії [23].

Комунікаційна компетентність також сприяє розвитку довгострокових відносин з клієнтами. Клієнти, які відчують, що їх чують і поважають, з більшою ймовірністю повертаються до компанії [14]. Це дозволяє компанії не лише задовольняти потреби клієнтів, а й створювати позитивне враження про себе, що в результаті сприяє розвитку лояльності та репутації бренду [19]. У свою чергу, це позитивно впливає на стабільність бізнесу, оскільки лояльні клієнти часто стають постійними і рекомендують компанію іншим.

Додатково можна зазначити, що в умовах постійно змінюваного ринку та високої конкуренції, персонал компанії стає важливим не тільки в плані забезпечення якості обслуговування, але й у стратегічному плануванні розвитку бізнесу. Адже співробітники мають безпосередній контакт з клієнтами і можуть надати зворотний зв'язок про їхні потреби, побажання та проблеми, що є важливою інформацією для вдосконалення сервісу.

Персонал також може стати важливим джерелом інновацій, зокрема через участь у вдосконаленні процесів, пошук нових способів підвищення ефективності або покращення клієнтського досвіду. За допомогою активного залучення співробітників у ці процеси компанія може швидше адаптуватися до змін, що відбуваються на ринку, і забезпечити стійкий розвиток.

Отже, персонал не тільки безпосередньо впливає на якість сервісного обслуговування, але й відіграє ключову роль у підвищенні його рівня. Завдяки високому професіоналізму, мотивації та ефективній взаємодії з клієнтами, співробітники сприяють покращенню сервісу, що, у свою чергу, підвищує конкурентоспроможність компанії. Від цього залежить не лише успіх у короткостроковій перспективі, але й здатність компанії утримувати лояльних клієнтів і забезпечувати сталий розвиток у довгостроковому періоді.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РІВНЯ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ В КОМПАНІЇ EXIST.UA ТА РОЛЬ ПЕРСОНАЛУ В ЙОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННІ

#### **2.1. Характеристика компанії Exist.ua та її підходи до сервісного обслуговування**

Компанія Exist.ua – один із провідних онлайн-ритейлерів автозапчастин та аксесуарів в Україні, заснована у 2008 році. За короткий час вона змогла завоювати лідерські позиції на ринку завдяки багатому асортименту продукції, високому рівню клієнтського сервісу, зручності обслуговування та інноваційним рішенням в онлайн-торгівлі. Компанія пропонує не лише продаж автозапчастин, а й цілий комплекс послуг, створюючи екосистему для автомобілістів, що охоплює всі потреби для безпеки, комфорту та надійності автомобіля. Компанія орієнтована на забезпечення всебічної підтримки своїх клієнтів і покращення їхнього досвіду з кожною покупкою.

Основні напрямки діяльності компанії включають [10]:

продаж автозапчастин, мастильних матеріалів, автохімії та аксесуарів для легкових та комерційних автомобілів;

надання професійних консультацій щодо підбору деталей та рекомендацій з вибору бренду чи моделі;

організацію швидкої доставки товарів по всій території України, що забезпечує клієнтам зручність і оперативність;

підтримку клієнтів через багатоканальні сервіси, включаючи кол-центр, онлайн-чат та інші канали комунікації.

Організаційна структура та кадровий склад Exist.ua має розвинену мережу представництв і пунктів видачі товарів у різних містах України, що забезпечує ефективну логістику та оперативне обслуговування клієнтів. Ключові структурні підрозділи компанії:



відділ продажів (менеджери з продажу, консультанти, оператори кол-центру);

логістичний відділ (складські працівники, кур'єри, менеджери з постачання);

відділ обслуговування клієнтів (підтримка, розгляд претензій, робота з відгуками);

ІТ-відділ (розробка та підтримка онлайн-платформи, кібербезпека);

відділ маркетингу (аналіз ринку, реклама, розвиток бренду).

Загальна чисельність персоналу компанії постійно змінюється, залежно від потреб ринку, проте ключові позиції займають фахівці з продажу та клієнтського сервісу, оскільки саме вони безпосередньо взаємодіють із замовниками.

Сервісна екосистема Exist.ua об'єднує різноманітні аспекти бізнесу, створюючи комплексний досвід для своїх клієнтів. Компанія активно поєднує онлайн-торгівлю з інноваційними додатковими послугами, що дозволяє їй вирізнятися серед конкурентів і значно розширювати своє значення, стаючи не просто онлайн-магазином автозапчастин, а повноцінним партнером для власників автомобілів. Це включає не лише можливість придбання товарів, а й надання всіх необхідних послуг для підтримки безпеки та комфорту клієнтів, що є важливими аспектами у сфері автосервісу та обслуговування.

Завдяки цим елементам сервісу Exist.ua здобуває лідерство на ринку, задовольняючи потреби своїх споживачів не тільки в покупці, а й у комплексній підтримці їхніх автомобілів, що підвищує довіру та лояльність клієнтів. Ось деякі з основних елементів сервісу компанії:

1. Персональна консультація експерта – компанія пропонує індивідуальний підхід до кожного клієнта, допомагаючи визначитися із вибором товару, бренду та сервісу.

2. Найбільший асортимент оригінальних і неоригінальних запчастин на ринку України, Європи та США.

3. Точний термін доставки – Exist.ua інформує своїх клієнтів про точний час доставки, що дозволяє покупцям чітко планувати свої покупки і бути впевненими у тому, що товар буде доставлений вчасно.

4. Оригінальні каталоги автомобілів – Exist.ua надає доступ до великих каталогів запчастин, що дозволяє здійснювати підбір деталей за VIN-кодом, забезпечуючи точність і відповідність кожної запчастини конкретній марці та моделі автомобіля.

5. Мережа автомагазинів – компанія має партнерські автомагазини, що дозволяють отримувати не тільки вигіднішу ціну, а й скорочують терміни доставки завдяки розгалуженій мережі по всій Україні.

6. Страхування авто – Exist.ua надає можливість оформлення полісів ОСЦПВ, КАСКО та «Зелена картка» прямо через свій сайт або додаток.

7. Допомога в дорозі 24/7 через сервіс Exist Assistance. Цей сервіс забезпечує клієнтів екстреною допомогою у разі аварії чи непередбачених ситуацій на дорозі.

8. СТО – Exist.ua співпрацює з перевіреними та рекомендованими станціями техобслуговування (СТО), що відповідають високим стандартам якості виконання робіт і дотримання термінів.

9. Мобільний додаток Exist.ua з вбудованим сервісом "Кнопка автомобіліста", який дозволяє легко оформлювати замовлення, слідкувати за статусом доставки, отримувати консультації та навіть користуватися іншими функціями, що значно полегшують управління автозапчастинами і сервісами.

10. Акційна активність – Exist.ua регулярно проводить акції та конкурси, на яких розігруються призи, що підвищує інтерес до компанії і стимулює покупців робити більше покупок за вигідними умовами.

Ці послуги дозволяють Exist.ua не просто продавати запчастини, а й забезпечувати клієнтів комплексним підходом до обслуговування їх автомобілів. Кожен покупець може знайти все, що йому потрібно, в одному місці - від придбання запчастин до страхування авто та допомоги на дорозі.

Офіційний сайт компанії Exist.ua, де клієнти можуть ознайомитись з актуальними пропозиціями, акціями та знайти необхідні запчастини, доступний за посиланням: <https://www.exist.ua>. Також компанія активно веде комунікацію з користувачами через соціальні мережі: Facebook та Instagram, де публікуються новини, акції та корисні поради для автомобілістів [25].

Exist.ua не просто продає запчастини, це справжня екосистема для автомобілістів, що забезпечує кожного клієнта всім необхідним для безпеки, комфорту та надійності його авто, поєднуючи сучасні технології з персоналізованим підходом.

## **2.2. Аналіз рівня сервісного обслуговування в компанії Exist.ua**

Компанія Exist.ua приділяє значну увагу сервісному обслуговуванню своїх клієнтів, пропонуючи широкий спектр послуг, які включають не тільки продаж автозапчастин, але й низку додаткових сервісів, таких як консультації, доставка, оформлення страховок, допомога в дорозі, а також співпраця з перевіреними станціями технічного обслуговування. Ці послуги створюють комплексний підхід до задоволення потреб клієнтів, дозволяючи їм отримати все необхідне для безпеки та комфорту їхніх автомобілів в одному місці. Проте, навіть незважаючи на вражаючу кількість сервісів та підходів, компанія повинна приділяти увагу ще ряду аспектів для вдосконалення обслуговування та підвищення рівня задоволення клієнтів.

Одним з ключових факторів успіху Exist.ua є її здатність забезпечити високий рівень підтримки клієнтів на кожному етапі взаємодії, починаючи від вибору автозапчастин до надання допомоги на дорозі. Це включає в себе багатоканальні комунікації з клієнтами через кол-центр, онлайн-чат, електронну пошту та інші канали, що дозволяє оперативно вирішувати питання та надавати кваліфіковані консультації. Компанія активно використовує сучасні інформаційні технології для забезпечення зручності та

швидкості процесів. Наприклад, мобільний додаток Exist.ua дозволяє клієнтам не лише здійснювати покупки, а й отримувати консультації, слідкувати за статусом замовлення, отримувати інформацію про акції та нові продукти. Крім того, Exist.ua пропонує інноваційні рішення, такі як "Кнопка автомобіліста", що дозволяє користувачам здійснювати замовлення швидко та зручно.

Доставка, яка є важливим аспектом сервісу, також організована з урахуванням потреб клієнтів. Exist.ua співпрацює з численними логістичними компаніями, що дозволяє забезпечити оперативну доставку замовлень по всій Україні. Водночас компанія активно працює над покращенням якості доставки, пропонуючи клієнтам точні терміни та можливість відслідковувати процес доставки. Однак є певні виклики у забезпеченні своєчасної доставки в віддалені регіони, що потребує подальшого вдосконалення логістичних процесів.

Додатково, Exist.ua надає можливість клієнтам оформляти різні види страхування - від ОСЦПВ до КАСКО і «Зеленої картки». Це дає змогу значно спростити процес покупки запчастин та супутніх послуг для автомобілістів, роблячи обслуговування ще більш комплексним. Поруч з цим компанія надає додаткові послуги, такі як допомога на дорозі через сервіс Exist Assistance, що включає екстрену допомогу в разі аварії чи непередбачених ситуацій. Такий підхід дозволяє не тільки покрити всі потреби клієнта у плані запчастин, але й забезпечити йому спокій у будь-якій ситуації, пов'язаній з автомобілем.

Особливе місце займає співпраця Exist.ua з авторизованими станціями технічного обслуговування (СТО), що дозволяє забезпечити високу якість ремонтних послуг та гарантії на виконану роботу. Це також є важливим елементом обслуговування, адже клієнти можуть не лише придбати необхідні автозапчастини, а й одразу виконати необхідні ремонтні роботи на перевірених СТО.

Однак, навіть з такою розвиненою інфраструктурою і комплексним підходом, компанія має ще над чим працювати. Виявлені проблеми з деякими аспектами обслуговування, такими як затримки у доставці в окремі регіони, деяка відсутність прозорості в інформуванні клієнтів про наявність товару, а також потреба в оптимізації обробки запитів через кол-центр та онлайн-канали. Для забезпечення ще більш високого рівня сервісу існує необхідність удосконалення внутрішніх процесів компанії, підвищення кваліфікації персоналу та оновлення інструментів для покращення комунікації з клієнтами. Враховуючи ці аспекти, Exist.ua зможе значно покращити обслуговування своїх клієнтів та підтримати лідерство на ринку.

Сервісі компанії Exist.ua та напрямків, над якими слід працювати для їх покращення. Компанія Exist.ua надає клієнтам висококваліфіковані консультації щодо вибору автозапчастин, що дозволяє забезпечити правильний підбір деталей. Однак, є кілька аспектів, над якими варто попрацювати: оптимізація консультацій: деякі клієнти відзначають, що час очікування відповіді на запитання через онлайн-чат або кол-центр може бути занадто великим, особливо в пікові періоди, що негативно впливає на загальний досвід взаємодії. Впровадження чат-ботів для первинних запитів або залучення додаткових консультантів у години пік може допомогти зменшити час очікування та покращити ефективність обслуговування; точність підбору автозапчастин також потребує уваги: іноді клієнти отримують запчастини, які не підходять для їхніх автомобілів. Це може бути пов'язано з неповною або застарілою інформацією в базі даних, що вимагає постійного оновлення та перевірки для забезпечення коректності підбору автозапчастин [27].

Компанія активно працює над забезпеченням оперативної доставки своїх товарів, але є кілька моментів, над якими слід працювати.

Одним із таких аспектів є точність і своєчасність доставки, оскільки інколи клієнти відзначають затримки, особливо в віддалені регіони України. Це може бути спричинено непередбачуваними обставинами або проблемами

в логістичній мережі. Тому компанії слід зосередитися на вдосконаленні логістичних процесів та тіснішій співпраці з партнерами для забезпечення більш швидкої і стабільної доставки. Крім того, важливим є інформування клієнтів про статус їхніх замовлень. У деяких випадках клієнти не отримують точної або своєчасної інформації про статус доставки, що може створювати невизначеність та незадоволення. Для покращення комунікації важливо забезпечити оновлення статусів в реальному часі та впровадити автоматичні сповіщення через SMS або email, що дозволить клієнтам бути в курсі стану їхніх замовлень і зменшить рівень стресу під час очікування [11].

Exist.ua пропонує клієнтам можливість оформлення різних видів страхування через свій сайт, що є важливою складовою обслуговування. Однак є кілька аспектів, які потребують покращення. Перш за все, часто клієнти відзначають, що інформація про страхові продукти на сайті недостатньо детальна або складна для розуміння. Це може спричиняти труднощі при виборі потрібного продукту, тому важливо полегшити процес ознайомлення з умовами страхування та зробити ці умови більш доступними і зрозумілими для користувачів. Додатково, процес оформлення страховки іноді займає більше часу, ніж очікується, що може знижувати задоволення від обслуговування. Вдосконалення цього процесу за допомогою автоматизованих етапів, таких як попередні перевірки даних або електронні підписи, дозволить значно прискорити оформлення та підвищити ефективність сервісу [19].

Exist Assistance надає клієнтам допомогу на дорозі, що є важливим елементом сервісу компанії. Тому необхідно збільшити швидкість реагування на запити клієнтів, оскільки час у екстрених ситуаціях має критичне значення. Для цього можна розглянути можливість додаткового розширення команд екстреного реагування або покращення координації з партнерами для швидшого виконання запитів. А також, існує потреба в більш детальному інформуванні клієнтів про надані послуги через Exist Assistance. Це включає не тільки чітке роз'яснення всіх можливих послуг, що надаються

в рамках цієї програми, але й прозорість щодо витрат і умов використання допомоги. Подальша оптимізація цих аспектів дозволить значно підвищити ефективність та зручність сервісу для клієнтів.

Exist.ua активно співпрацює з перевіреними станціями технічного обслуговування (СТО), що є важливим елементом сервісного обслуговування, які потребують вдосконалення: посилити контроль якості обслуговування на СТО, оскільки іноді клієнти повідомляють про різний рівень обслуговування на різних станціях, навіть якщо вони є партнерами компанії. Для цього слід проводити регулярні перевірки виконаних робіт та моніторинг якості послуг; вибір СТО для клієнтів може бути складним, оскільки на ринку є велика кількість партнерів. Щоб спростити цей процес, можна запровадити додаткові механізми фільтрації, а також інтегрувати систему відгуків клієнтів, що дозволить забезпечити більш прозорий та зручний вибір станції технічного обслуговування.

Мобільний додаток Exist.ua є потужним інструментом, що значно полегшує процес взаємодії клієнтів з компанією, забезпечуючи зручний доступ до послуг та інформації. Проте є кілька аспектів, що потребують покращення. Одним із них є продуктивність та стабільність роботи додатку. У деяких користувачів можуть виникати технічні проблеми або затримки в завантаженні, що потребує проведення оновлення та оптимізації програмного забезпечення для покращення загального досвіду використання. Крім того, існує потенціал для розширення функціональності додатку: можна додати інтеграцію з іншими сервісами, такими як автоматичне планування технічних обслуговувань, нагадування про терміни страховок, а також функцію допомоги на дорозі, що дозволить клієнтам отримувати більш персоналізовані та своєчасні послуги прямо через додаток [9].

Exist.ua активно проводить акції та конкурси, що стимулюють покупців робити більше покупок, однак є певні аспекти: умови акцій іноді можуть бути не зовсім зрозумілими або заплутаними для клієнтів. Це може призвести до непорозумінь та незадоволення. Важливо уточнити всі умови акцій,

зробити їх простими для розуміння і полегшити процес участі, щоб клієнти могли без труднощів скористатися вигідними пропозиціями; компанії слід розглянути можливість вдосконалення програми лояльності, розробивши спеціальні пропозиції для постійних клієнтів, що дозволить заохочувати їх до повторних покупок та зміцнювати відносини з ними на довгий термін. Це дозволить не лише збільшити рівень лояльності, а й стимулювати клієнтів до більш активного використання сервісів компанії [7].

Хоча компанія Exist.ua вже надає різноманітну інформацію через свій сайт, є потреба в подальшому розширенні бази знань для клієнтів. Важливо створити додаткові навчальні матеріали, відео-уроки та інструкції, що допоможуть користувачам правильно вибирати автозапчастини, обслуговувати свої автомобілі або ефективно використовувати мобільний додаток.

Крім того, варто покращити онлайн-підтримку, забезпечивши швидкий доступ до необхідної інформації та інтегруючи більш інтуїтивно зрозумілі ресурси для навчання клієнтів. Це дозволить зробити процес взаємодії з компанією ще більш зручним і ефективним, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню рівня задоволення клієнтів (табл.2.1).

Таблиця 2.1

### Основні недоліками в сервісному обслуговуванні компанії Exist.ua

| Сервіс                 | Недоліки                                                                                                 |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Консультації експертів | Недостатньо персоналізовані консультації, відсутність оперативної відповіді на складні запити.           |
| Доставка               | Довгі терміни доставки в деякі регіони, можливі затримки, особливо в періоди підвищеного попиту.         |
| Оформлення страховок   | Не завжди зрозумілий процес оформлення страхових полісів, необхідність вдосконалення інтерфейсу.         |
| Допомога в дорозі      | Обмеженість сервісу у деяких регіонах, недостатня кількість партнерів для швидкої допомоги.              |
| Співпраця з СТО        | Недостатня кількість перевірених СТО в деяких містах, що обмежує вибір клієнтів.                         |
| Мобільний додаток      | Не завжди стабільна робота додатку, часом бувають проблеми з оновленнями або відсутністю певних функцій. |
| Інформаційні ресурси   | Обмежена кількість навчальних матеріалів та відео-уроків, що допомагають у виборі автозапчастин.         |
| Онлайн-підтримка       | Повільна реакція на запити в чаті або через соціальні мережі, недостатня кількість каналів підтримки.    |



Аналіз сервісного обслуговування компанії Exist.ua вказує на те, що хоча компанія пропонує широкий спектр послуг, існує кілька аспектів, які потребують покращення. Основними проблемами є недостатня персоналізація консультацій, затримки в доставці, обмежена кількість перевірених СТО та деякі технічні проблеми з мобільним додатком. Також важливими є вдосконалення процесу оформлення страховок та розширення бази навчальних матеріалів для клієнтів. Урахування цих недоліків та впровадження відповідних покращень допоможе компанії підвищити рівень задоволення клієнтів і зміцнити її позиції на ринку.

### **2.3. Оцінка взаємодії персоналу з клієнтами в контексті сервісу**

Персонал є основним ресурсом компанії, який безпосередньо впливає на рівень обслуговування клієнтів та репутацію бренду. Ефективність обслуговування залежить не тільки від кваліфікації працівників, але й від їх здатності до комунікації, здатності вирішувати конфлікти та демонструвати емпатію до потреб клієнтів.

Аналіз основних вимог до персоналу компанії Exist.ua підтверджує, що для досягнення високого рівня сервісного обслуговування необхідні не лише професійні знання, але й добре розвинуті комунікативні, емоційні та організаційні навички. Вміння ефективно взаємодіяти з клієнтами, швидко реагувати на їхні потреби та підтримувати високу якість роботи є ключовими чинниками успіху компанії у сфері сервісу.

Комунікація з клієнтами займає важливе місце в роботі персоналу Exist.ua. Для забезпечення високої якості сервісу, компанія запровадила стандарти, що визначають основні правила взаємодії з клієнтами. Одним із ключових елементів є вміння персоналу швидко реагувати на запити, бути ввічливими та професійними.

Для забезпечення високого рівня сервісу в компанії Exist.ua необхідні співробітники з розвиненими професійними навичками та емоційним інтелектом. Нижче представлена табл. 2.2 основних вимог до персоналу компанії.

Таблиця 2.2

### Основні вимоги до персоналу компанії Exist.ua

| Тип навичок           | Опис                                                                         | Приклад компетенцій                                                               |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Професійні навички    | Знання продуктів, технічні навички, здатність до навчання.                   | Знання автозапчастин, вміння працювати з онлайн-системою, робота з документацією. |
| Комунікативні навички | Здатність ефективно спілкуватися з клієнтами, вміння слухати і переконувати. | Вміння вести переговори, активне слухання, ведення телефонних консультацій.       |
| Емоційний інтелект    | Спостережливість і здатність до емоційної саморегуляції, врівноваженість.    | Уміння справлятися з емоціями клієнтів, врегулювання конфліктних ситуацій.        |
| Організаційні навички | Управління часом, планування та розподіл завдань.                            | Вміння швидко обробляти замовлення, ефективне управління чергою.                  |

*Джерело: узагальнено на підставі [16]*

Основні принципи взаємодії персоналу з клієнтами є критично важливими для забезпечення високоякісного обслуговування та підтримки позитивного іміджу компанії. Розглянемо кожен із них детальніше [16]:

1. Швидкість обробки запитів є критичним фактором у взаємодії з клієнтами. Сучасні споживачі часто очікують миттєвих або максимально швидких відповідей на свої запити. Персонал повинен швидко реагувати на запити клієнтів, забезпечуючи ефективне вирішення проблем. Важливо знижувати час очікування клієнтів, будь то в черзі, на лінії або через електронну пошту. Швидка обробка запитів підвищує задоволення клієнтів і може бути вирішальним фактором при їхньому виборі постачальника послуг чи товарів.

2. Персоналізований підхід означає, що кожен клієнт відчуває увагу до своїх індивідуальних потреб, уподобань і ситуацій. Персонал має активно слухати клієнта та звертати увагу на його конкретні запити або проблеми. Це дозволяє пропонувати індивідуальні рекомендації та рішення, що відповідають

потребам клієнта. Крім того, важливо запам'ятовувати уподобання клієнтів для того, щоб наступні взаємодії були ще більш персоналізованими. Такий підхід допомагає створити довготривалі та довірчі відносини з клієнтами, що в свою чергу сприяє їхній лояльності.

3. Ввічливість та емпатія є основою етичних стандартів обслуговування. Кожен клієнт повинен відчувати повагу та розуміння з боку співробітників компанії. Ввічливе спілкування є важливим елементом взаємодії. Персонал поважає клієнтів, використовує ввічливі фрази, слухає клієнта до кінця і не перебиває. Емпатія дозволяє співробітникам ставити себе на місце клієнта, розуміти його емоції та переживання, що дозволяє адекватно реагувати на різні ситуації. Демонстрація готовності допомогти, навіть у складних випадках, сприяє встановленню довірливих стосунків з клієнтами.

Комбінація цих трьох принципів - швидкість обробки запитів, персоналізований підхід і ввічливість з емпатією - є основою для побудови успішної стратегії взаємодії з клієнтами. Вони взаємно доповнюють один одного і дозволяють досягти найкращих результатів в обслуговуванні, що сприяє лояльності та позитивному іміджу компанії.

Вплив корпоративної культури на якість сервісу є критично важливим аспектом для будь-якої компанії, і Exist.ua не є винятком. Корпоративна культура компанії сприяє створенню сприятливого середовища для працівників, що в свою чергу позитивно впливає на взаємодію з клієнтами. Чітко визначені цінності, такі як відкритість, командна робота та професіоналізм, формують основу для побудови ефективних і довірчих відносин як всередині компанії, так і з зовнішніми партнерами та клієнтами [36].

Коли співробітники компанії мають чітке розуміння корпоративних цінностей, таких як підтримка командної роботи і взаємна допомога, це безпосередньо впливає на якість обслуговування. Відкритість у спілкуванні забезпечує ефективний обмін інформацією і знижує ймовірність непорозумінь, що в свою чергу дозволяє надавати клієнтам точні і своєчасні рішення.

Нижче зображена діаграма Вена (рис. 2.1), яка ілюструє основні принципи взаємодії персоналу з клієнтами та їх взаємозв'язок. Кожен сектор діаграми відображає один із принципів, і їхнє перекриття показує, як ці принципи взаємодіють один з одним для досягнення ефективної взаємодії з клієнтами.



Рисунок 2.1. Принципи взаємодії персоналу з клієнтами

Професіоналізм у кожному аспекті роботи допомагає створювати довіру серед клієнтів, оскільки вони відчувають, що мають справу з експертами, здатними ефективно вирішити їхні проблеми [41].

Таке середовище підтримує лояльність працівників, оскільки вони відчувають себе частиною чогось важливого і можуть проявляти ініціативу в роботі. Це, в свою чергу, підвищує мотивацію і відповідальність співробітників, що сприяє наданню високоякісного сервісу клієнтам. Компанія з такою корпоративною культурою може не тільки підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, але й створити позитивний імідж на ринку, що є важливим фактором у конкурентному середовищі.

На діаграмі (рис. 2.2) можемо розглянути основні складові корпоративної культури Exist.ua та їхній взаємозв'язок. Як видно, кожен елемент відіграє важливу роль у загальній системі, а їхня взаємодія забезпечує ефективне функціонування компанії.

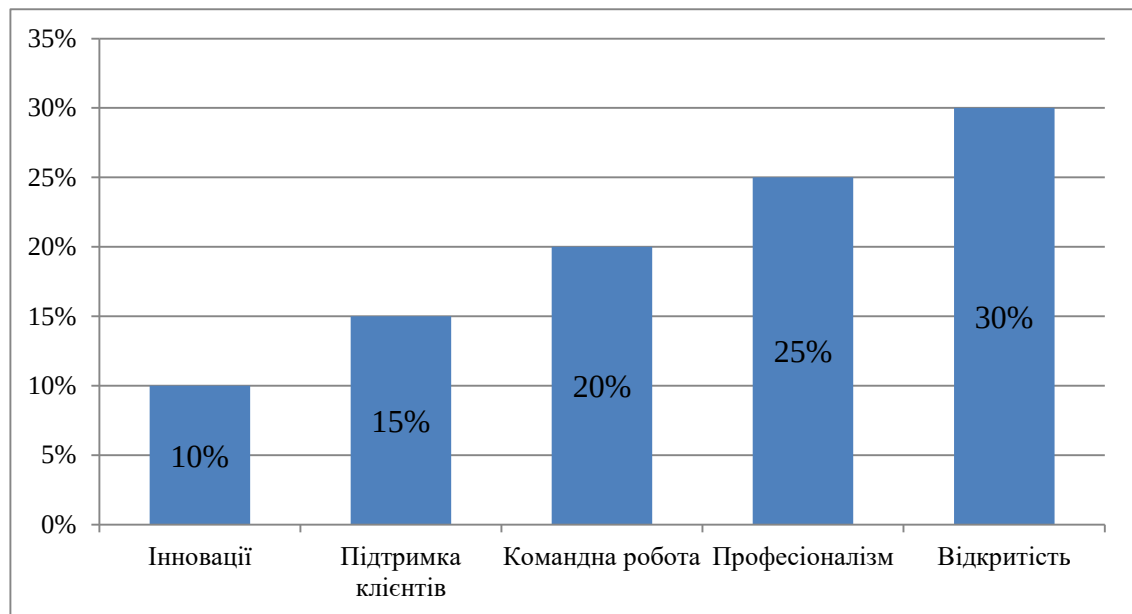


Рисунок 2.2. Корпоративна культура компанії Exist.ua

Для забезпечення високого рівня сервісу та постійного вдосконалення роботи співробітників у компанії застосовуються різноманітні методи оцінювання їхньої ефективності. Це дозволяє виявляти сильні сторони персоналу, визначати проблемні моменти та знаходити шляхи для підвищення якості обслуговування клієнтів. Для детальнішого розуміння якості обслуговування та визначення ключових факторів, що впливають на задоволеність клієнтів, було проведено опитування серед покупців компанії Exist.ua.

Метою дослідження було виявити, які аспекти сервісу найбільше впливають на споживчу лояльність, а також виявити можливі напрямки для покращення. Опитування включало різноманітні питання, що охоплюють основні компоненти взаємодії з компанією: швидкість доставки, якість консультацій, зручність сайту, асортимент товарів та політика повернень. Результати опитування дозволяють глибше зрозуміти сильні та слабкі

сторони сервісного обслуговування, а також забезпечити базу для подальших рекомендацій щодо підвищення якості обслуговування та підвищення рівня задоволеності клієнтів (рис. 2.3).

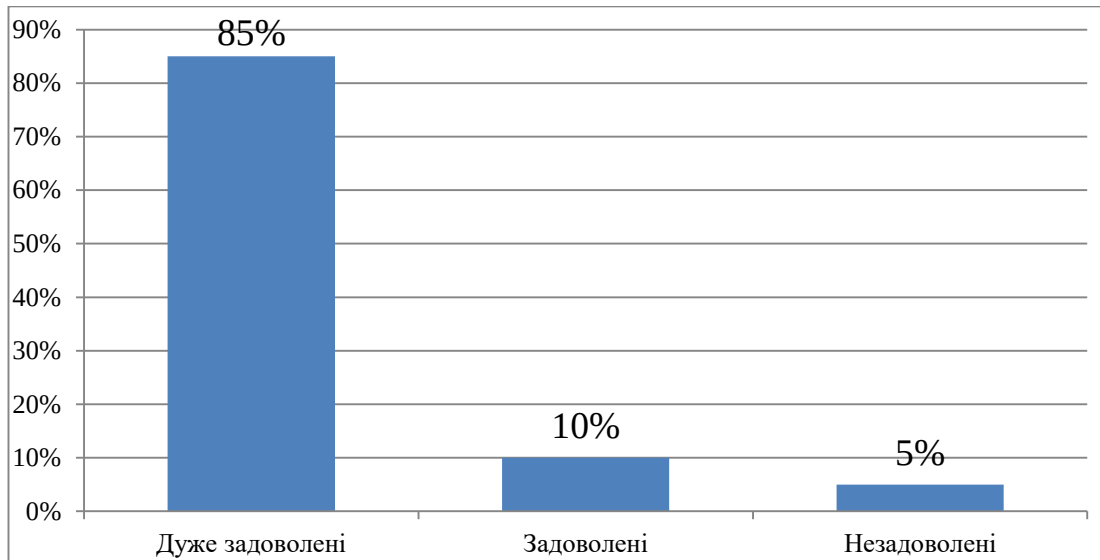


Рисунок 2.3. Рівень задоволеності сервісом компанії

Діаграма відображає оцінки клієнтів компанії Exist.ua щодо різних аспектів обслуговування за 5-бальною шкалою. Метою цієї діаграми є візуалізація того, як клієнти оцінюють основні компоненти взаємодії з компанією, включаючи швидкість доставки, якість консультацій, зручність сайту та мобільного додатку, асортимент товарів, політику повернень і гарантій.

Результати опитування дозволяють визначити сильні та слабкі сторони сервісу, а також виявити напрямки для подальшого покращення якості обслуговування та підвищення задоволеності клієнтів.

Було опитано 500 клієнтів компанії Exist.ua з метою оцінки різних аспектів сервісного обслуговування. Клієнти оцінювали такі фактори, як швидкість доставки, якість консультацій, зручність сайту, асортимент товарів, політика повернень та загальний рівень задоволення сервісом (рис. 2.4).

На основі оцінок основних аспектів обслуговування клієнтами компанії Exist.ua можна визначити, які елементи потребують удосконалення.

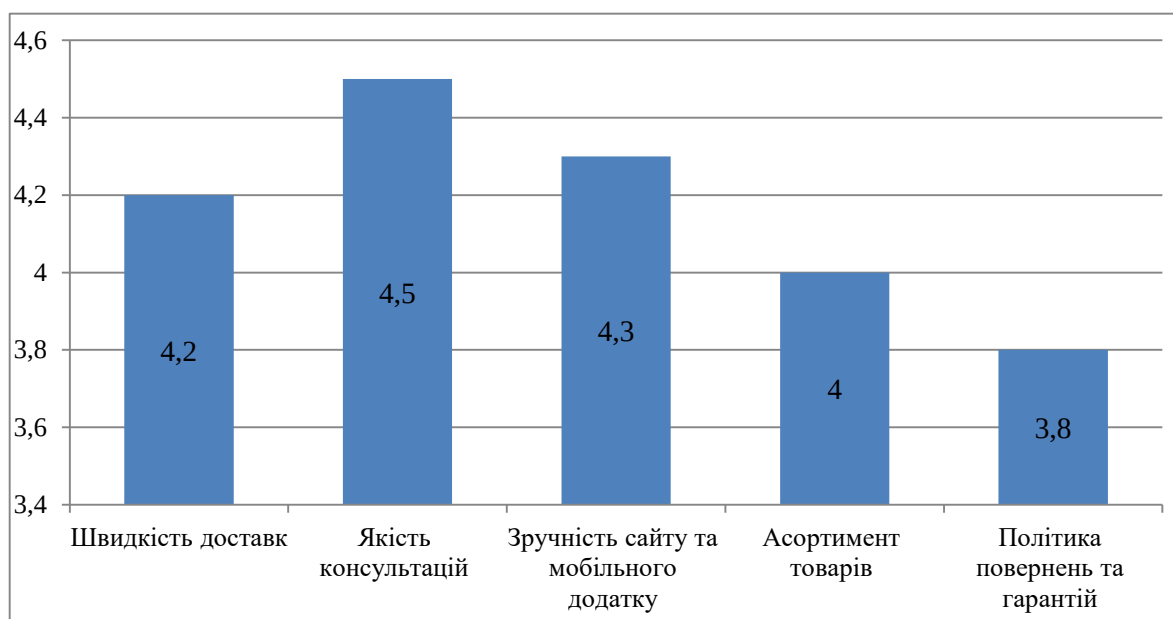


Рисунок 2.4. Основні аспекти обслуговування компанії

Однак, окрім позитивних відгуків, респонденти також вказали на певні проблеми, які варто вирішити для покращення якості сервісу. Діаграма демонструє основні труднощі, які клієнти відзначили у процесі взаємодії з компанією, і вказує на ключові напрямки, де є можливість для подальшого вдосконалення сервісу (рис. 2.5).

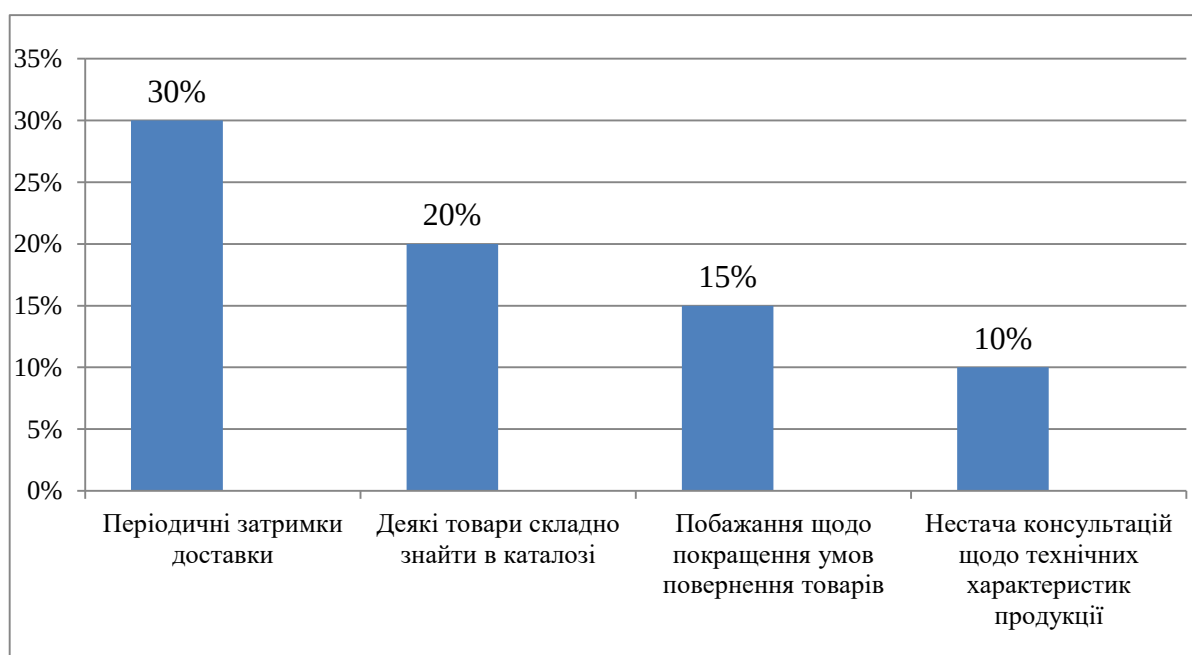


Рисунок 2.5. Основні проблеми компанії

Розглянемо ключові методи оцінки ефективності сервісного обслуговування компанії Exist.ua, які дозволяють аналізувати якість роботи персоналу та рівень задоволеності клієнтів.

Аналіз сервісного обслуговування компанії Exist.ua показав, що загальний рівень обслуговування досить високий, але є певні аспекти, що потребують покращення. Основні проблеми стосуються затримок у доставці в пікові періоди, точності консультацій та рівня повторних звернень. Вирішення цих питань можливе через вдосконалення політики повернень, покращення логістичних процесів та підвищення кваліфікації персоналу.

Усі ці методи дозволяють отримати об'єктивні дані про якість обслуговування, визначити рівень задоволеності клієнтів, виявити слабкі місця та розробити ефективні стратегії для покращення взаємодії з клієнтами. Завдяки комплексному підходу до аналізу можна не лише оцінити поточний стан сервісного обслуговування, а й прогнозувати його розвиток у майбутньому.

Додаток А узагальнює результати аналізу сервісного обслуговування компанії, включаючи основні показники, тенденції та висновки. На основі отриманих результатів опитування можна побудувати загальну картину якості сервісного обслуговування компанії, розглядаючи його як у цілому, так і в контексті окремих аспектів взаємодії з клієнтами. Оцінки за кожним показником були зібрані, проаналізовані та систематизовані, що дозволяє виокремити сильні сторони, визначити проблемні зони та розробити конкретні рекомендації для їх покращення.

Аналіз сервісного обслуговування компанії Exist.ua показав, що на загальний рівень обслуговування значно впливають як професійні навички, так і комунікативні, емоційні та організаційні здібності персоналу. Результати дослідження свідчать, що в компанії існує достатньо високий рівень обслуговування клієнтів, але є й певні сфери, що потребують вдосконалення (рис. 2.6).



Однією з основних проблем, що була виявлена, є затримки у доставці в пікові періоди, а також незначні труднощі в точності консультацій. Важливою також є необхідність покращення політики повернень, що значно впливає на загальне задоволення клієнтів.

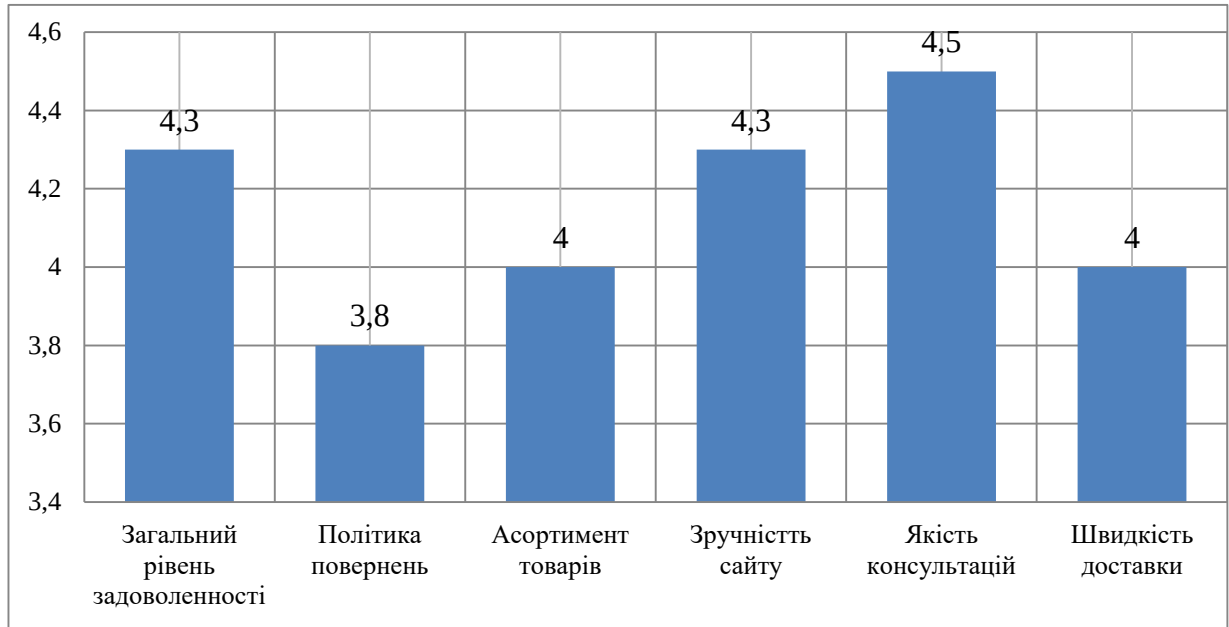


Рисунок 2.6. Результати опитування клієнтів компанії Exist.ua

Оцінки, отримані від клієнтів, вказують на важливість швидкої та персоналізованої взаємодії, а також на необхідність підвищення кваліфікації персоналу.

Для подолання цих проблем необхідно вдосконалити внутрішні процеси, зокрема покращити логістику та підвищити ефективність комунікацій між співробітниками та клієнтами. Регулярне навчання персоналу та застосування сучасних інструментів для оцінки ефективності взаємодії з клієнтами допоможе досягти ще вищого рівня задоволеності клієнтів.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СЕРВІСНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ**

#### **3.1. Розробка та впровадження програм підвищення кваліфікації персоналу для покращення обслуговування клієнтів**

Одним із ключових факторів, що впливають на якість сервісного обслуговування, є кваліфікація персоналу, яка безпосередньо визначає рівень взаємодії з клієнтами. У зв'язку з цим, розробка та впровадження ефективних програм підвищення кваліфікації стає важливою складовою стратегії з поліпшення сервісу. Висококваліфіковані працівники здатні не лише надавати послуги високого рівня, а й забезпечувати позитивне враження від взаємодії з компанією, що сприяє підвищенню лояльності клієнтів. Процес підвищення кваліфікації має бути системним, охоплюючи не лише професійні знання, але й навички комунікації, вирішення конфліктних ситуацій та адаптації до змін у вимогах ринку. Для досягнення максимального ефекту необхідно створити навчальні програми, що включають різноманітні формати: тренінги, семінари, вебінари, практичні заняття, а також індивідуальні консультації. У цьому пункті буде розглянуто основні етапи розробки та впровадження програм підвищення кваліфікації нових та існуючих співробітників, а також їх вплив на якість обслуговування клієнтів в компанії Exist.ua.

Для підвищення рівня сервісного обслуговування в компанії Exist.ua важливо вдосконалити кадрову політику, зокрема адаптацію нових співробітників.

Для забезпечення швидкої інтеграції нових працівників та підвищення їхньої ефективності, в компанії Exist.ua варто запровадити структуровану програму адаптації. Вона включає кілька ключових етапів, що дозволяють

новачкам поступово освоїти корпоративну культуру, стандарти обслуговування та специфіку роботи з клієнтами. Послідовне проходження цих етапів допоможе мінімізувати стрес, прискорити процес навчання та підвищити якість взаємодії з клієнтами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Основні етапи програми адаптації нових співробітників  
компанії Exist.ua**

| Етап програми адаптації                 | Опис                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ознайомлення з компанією             | Вступна презентація: історія компанії, місія, цінності. Огляд структури компанії, ключових відділів та ролей співробітників.           |
| 2. Навчання продуктам та послугам       | Ознайомлення з асортиментом товарів та їх характеристиками.<br>Тренінги з роботи з клієнтами (підбір товару, технічні характеристики). |
| 3. Стандарти обслуговування клієнтів    | Навчання стандартам взаємодії з клієнтами. Вивчення комунікаційних стандартів компанії (через чат, телефон, email).                    |
| 4. Залучення до роботи                  | Практичні тренінги через кейс-стаді. Система наставництва: співпраця з досвідченими колегами, підтримка в перші тижні роботи.          |
| 5. Оцінка прогресу та зворотний зв'язок | Регулярні зустрічі/опитування для оцінки прогресу адаптації.<br>Підсумкове тестування для перевірки рівня засвоєння знань.             |
| 6. Інтеграція в команду                 | Залучення до корпоративних заходів і зустрічей для підтримки командного духу.                                                          |

*Джерело: узагальнено на підставі [42]*

Для підвищення кваліфікації персоналу та покращення рівня сервісного обслуговування в компанії Exist.ua можна впровадити комплексну програму навчання. Вона охоплюватиме ключові аспекти взаємодії з клієнтами, знання товарного асортименту та стандарти обслуговування. Навчальний процес варто побудувати так, щоб поєднувати теоретичні знання з практичними навичками, що дозволить співробітникам ефективніше виконувати свої обов'язки та відповідати очікуванням клієнтів.

Програма може складатися з кількох послідовних етапів, кожен із яких спрямований на розвиток конкретних навичок. Завдяки цьому нові та поточні

співробітники зможуть не лише освоїти стандарти роботи компанії, а й отримати інструменти для якісного обслуговування клієнтів та вирішення можливих проблемних ситуацій. Детальний опис етапів програми представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Етапи програми навчання компанії

| Етап                                       | Опис                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Тренінги з комунікації з клієнтами      | Навчання технік ефективної комунікації: активне слухання, задавання питань для уточнення потреб клієнта.<br>Робота з запереченнями та конфліктними ситуаціями.                                   |
| 2. Знання асортименту товарів              | Ознайомлення з технічними характеристиками товарів.<br>Тренінги з допомоги клієнтам у виборі продукції відповідно до їх потреб.                                                                  |
| 3. Стандарти обслуговування                | Вивчення стандартів сервісу компанії Exist.ua: швидкість реагування, ввічливість, професіоналізм.<br>Навчання використанню внутрішніх інструментів для надання якісного обслуговування.          |
| 4. Практичні тренінги та кейс-стаді        | Використання реальних ситуацій для відпрацювання навичок: як правильно вибирати товар, вирішувати проблеми клієнтів.<br>Тренування на реальних кейсах, пов'язаних з продажами і обслуговуванням. |
| 5. Оцінка результатів та зворотний зв'язок | Проведення тестування та опитувань для оцінки засвоєння матеріалу.<br>Періодичні зустрічі для отримання зворотного зв'язку від співробітників і коригування навчальних програм.                  |

*Джерело: узагальнено на підставі [46]*

Для покращення якості сервісного обслуговування у компанії Exist.ua доцільно організувати щомісячні тренінги, спрямовані на різні аспекти взаємодії з клієнтами. Наприклад, тренінг «Комунікація з клієнтами», що допоможе співробітникам правильно реагувати на різноманітні запити клієнтів та розглядати найбільш поширені ситуації взаємодії. Іншим тренінгом може бути «Знання технічних характеристик товарів», де працівники на прикладі популярних товарів, таких як автозапчастини, тренуватимуться надавати точну інформацію клієнтам [55].

Під час цих тренінгів варто використовувати кейс-стаді, що дозволить співробітникам відпрацьовувати реальні ситуації з практики Exist.ua, такі як

підбір автозапчастин за запитом клієнта або вирішення складних ситуацій із замовленнями. Для нових співробітників компанії можна призначити наставників – досвідчених працівників, які передаватимуть свої знання та досвід у реальних умовах роботи з клієнтами. Очікуваними результатами таких заходів будуть зниження кількості скарг, підвищення рівня задоволеності клієнтів та збільшення продажів завдяки ефективному консультуванню і правильному підбору товарів. Запровадження такого формату навчання сприятиме підвищенню кваліфікації співробітників, зміцненню іміджу компанії Exist.ua та покращенню її фінансових результатів [28].

Запровадження стандартизованих правил взаємодії в компанії Exist.ua сприятиме оперативному та ефективному обробленню запитів клієнтів через усі канали комунікації, зокрема чат-боти, телефон, електронну пошту та інші засоби зв'язку. Чітке визначення процедур для кожного каналу зменшить час реакції, підвищить якість обслуговування та забезпечить єдиний підхід до вирішення різних типів проблем, що позитивно вплине на репутацію компанії [47].

Додатково важливо організувати навчання персоналу щодо використання цифрових інструментів, зокрема чат-ботів, які автоматизують відповіді на стандартні запити. Особливу увагу слід приділити відпрацюванню навичок ефективного реагування на складні ситуації, що можуть виникати під час спілкування з клієнтами. Практичні тренінги допоможуть співробітникам не лише краще розуміти технічні можливості систем, а й виробити стратегії роботи з конфліктними випадками. Це дозволить покращити ефективність комунікації та задоволеність клієнтів (Додаток Б).

Після виконання всіх зазначених стандартів, очікується значне покращення якості обслуговування наших клієнтів та підвищення їхнього рівня задоволення. Постійний моніторинг та аналіз результатів допоможуть

компанії оперативно реагувати на будь-які зміни в процесах обслуговування і забезпечити високий рівень сервісу на кожному етапі взаємодії.

Впровадження ефективних стандартів обслуговування клієнтів вимагає постійного навчання та розвитку навичок персоналу. Це включає в себе тренінги, практичні заняття, рольові ігри та регулярну оцінку результатів. Для покращення якості взаємодії з клієнтами компанія повинна організувати серію навчальних заходів, орієнтованих на різні аспекти роботи з клієнтами, зокрема комунікацію через різні канали, вирішення конфліктних ситуацій та вдосконалення навичок у реальних умовах (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Навчання та впровадження стандартів обслуговування клієнтів

| Етап навчання                                 | Опис                                                                                                                                                                                                  | Очікувані результати                                                                        |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Тренінги з комунікаційних стандартів       | Навчання персоналу основам взаємодії з клієнтами через різні канали комунікації (телефон, чат, email). Тренінги щодо введення та використання чат-ботів для автоматизації відповіді на типові запити. | 90% персоналу освоїть ефективне використання каналів комунікації.                           |
| 2. Практичні заняття з конфліктного вирішення | Моделювання складних ситуацій, де співробітники повинні ефективно вирішувати конфлікти з клієнтами. Створення сценаріїв, що допоможуть покращити навички управління негативними емоціями клієнтів.    | 85% співробітників будуть здатні ефективно вирішувати конфлікти.                            |
| 3. Рольові ігри та відпрацювання навичок      | Відпрацювання реальних ситуацій в рамках рольових ігор. Перевірка комунікаційних навичок співробітників в роботі з клієнтами.                                                                         | 80% співробітників продемонструють високий рівень комунікаційних навичок.                   |
| 4. Оцінка результатів та фідбек               | Після кожного тренінгу проводити тестування для перевірки засвоєння матеріалу. Регулярний зворотний зв'язок для поліпшення навичок персоналу.                                                         | 90% співробітників отримають позитивний зворотний зв'язок та підвищать ефективність роботи. |

*Джерело: узагальнено на підставі [25]*

Для забезпечення ефективного залучення та навчання нових співробітників важливо використовувати різноманітні інструменти, які

допоможуть швидко адаптувати їх до специфіки роботи та досягти високих результатів у взаємодії з клієнтами [47]. Застосування сучасних методів навчання, таких як практичні тренінги через кейс-стаді та система наставництва, дозволяє не лише покращити професіоналізм співробітників, а й створити здорову та продуктивну атмосферу на робочому місці. Це, в свою чергу, сприяє розвитку корпоративної культури, формуванню командного духу та покращенню взаємодії між різними підрозділами компанії [50]. Залучення співробітників до активної участі у навчальних заходах, відпрацювання навичок на практиці, а також отримання зворотного зв'язку є важливими етапами їхнього професійного розвитку. Нижче представлені ключові інструменти, які сприятимуть успішному залученню співробітників до роботи (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

### Ключові інструменти залучення до роботи

| Інструмент                             | Опис                                                                                                                                                                                                                   | Очікувані результати                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Практичні тренінги через кейс-стаді | Тренінги, засновані на реальних ситуаціях, з якими співробітники можуть зіткнутися при обслуговуванні клієнтів. Використання конкретних кейсів, що відображають найпоширеніші запити, проблеми та конфліктні ситуації. | Розвиток здатності співробітників швидко та ефективно реагувати на реальні запити клієнтів, підвищення рівня їх професіоналізму та зменшення кількості помилок. Очікуваний рівень засвоєння матеріалу - 85-90%. |
| 2. Система наставництва                | Призначення досвідчених співробітників наставниками для нових колег. Перші кілька тижнів новий співробітник працює поруч із наставником, отримуючи практичні поради та підтримку.                                      | Швидка адаптація нових співробітників, підвищення їхньої ефективності та мотивації, зниження рівня стресу та невизначеності. Очікуваний рівень успішної адаптації - 90-95% протягом перших 1-2 місяців роботи.  |

*Джерело: узагальнено на підставі [50]*

Розробка практичних тренінгів через кейс-стаді є важливим інструментом для підвищення ефективності навчання співробітників. Завдяки використанню реальних ситуацій, які можуть виникнути при взаємодії з клієнтами, співробітники здобувають практичні навички, які

дозволяють їм швидко реагувати на запити та вирішувати проблеми у процесі обслуговування. Кейс-стаді тренінги сприяють розвитку комунікаційних навичок, навичок емоційного інтелекту та здатності до вирішення конфліктних ситуацій. Процес розробки та впровадження таких тренінгів включає кілька етапів, кожен з яких є важливим для досягнення очікуваних результатів [40].

Нижче наведені етапи розробки та впровадження практичних тренінгів через кейс-стаді, які допоможуть максимально ефективно навчити співробітників реагувати на реальні ситуації у роботі з клієнтами. (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

### Розробка практичних тренінгів через кейс-стаді

| Етап тренінгу                     | Опис                                                                                                                                               | Очікувані результати                                                                                                  |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Збір реальних ситуацій         | Визначення реальних ситуацій для кейсів, таких як «Запит на повернення товару» чи «Проблеми з доставкою».                                          | Зібрати 10 типових ситуацій для тренінгу.                                                                             |
| 2. Розробка сценаріїв             | Створення сценаріїв з варіантами рішень, наприклад, «Як відповісти на негативний відгук» або «Як вирішити проблему з доставкою».                   | Опис варіантів рішень, що допоможуть усвідомити наслідки правильних і неправильних дій. Очікувана ефективність - 80%. |
| 3. Впровадження тренінгів         | Проведення тренінгів із реальними кейсами, як «Ефективна комунікація в чаті» або «Робота з незадоволеними клієнтами».                              | Покращення комунікаційних навичок учасників через рольові ігри та обговорення сценаріїв.                              |
| 4. Оцінка результатів тренінгів   | Оцінка ефективності тренінгів через тестування або зворотний зв'язок. Наприклад, після тренінгу «Робота з незадоволеними клієнтами» провести тест. | Оцінка рівня засвоєння матеріалу та внесення коректив у програму навчання. 85% засвоєння матеріалу.                   |
| 5. Зворотний зв'язок від клієнтів | Збір відгуків від клієнтів для коригування кейсів і сценаріїв.                                                                                     | Адаптація тренінгів до реальних запитів і проблем клієнтів.                                                           |
| 6. Аналіз проблемних зон          | Виявлення проблемних моментів під час тренінгу, наприклад, у тренінгу «Емоційний інтелект».                                                        | Коригування тренінгу для покращення ефективності.                                                                     |
| 7. Адаптація тренінгу для груп    | Коригування складності тренінгів залежно від рівня досвіду учасників (новачки, досвідчені працівники).                                             | Підвищення ефективності навчання через адаптацію до різних рівнів знань співробітників. 90% задоволення учасників.    |



Для успішного впровадження системи наставництва в компанії Exist.ua важливо створити ефективний процес, який забезпечить швидку адаптацію нових співробітників. Основними етапами є призначення наставників, проведення тренінгів, підтримка новачків під час адаптації та регулярна оцінка результатів. За допомогою цієї програми нові співробітники зможуть швидко освоїти нові завдання, а наставники – передавати свої знання та досвід.

Оцінка ефективності наставництва допоможе постійно вдосконалювати процес і підвищувати рівень підтримки нових членів команди, зокрема, призначення не менше трьох наставників на п'ять нових співробітників та забезпечення їхнього тренінгу на рівні всіх наставників для підтримки новачків. Крім того, значна частина нових співробітників повинна відчувати комфортну адаптацію завдяки підтримці наставників, а більшість співробітників мають отримати оцінку результатів після адаптації, що допоможе удосконалити програму для подальших співробітників (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Розробка системи наставництва

| Етап наставництва                        | Опис                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Призначення наставників               | Визначення досвідчених співробітників, які готові взяти на себе роль наставника.<br>Наставники мають бути висококваліфікованими та мати необхідний досвід для передачі знань новим співробітникам.                     |
| 2. Ознайомлення з роллю наставника       | Проведення тренінгів для наставників, де вони навчаються, як правильно допомагати новим співробітникам, надаючи підтримку, вказівки та допомогу в освоєнні нових завдань.                                              |
| 3. Підтримка новачків протягом адаптації | Новий співробітник працює під керівництвом наставника протягом перших кількох тижнів роботи.<br>Наставник надає поради з усіх аспектів роботи: від комунікації з клієнтами до використання внутрішніх систем компанії. |
| 4. Оцінка результатів наставництва       | Регулярна оцінка прогресу нових співробітників через зворотний зв'язок від наставників та новачків.<br>Використання результатів оцінки для коригування програми наставництва або адаптації нових співробітників.       |

*Джерело: узагальнено на підставі [15]*

Перед початком адаптаційного процесу в компанії Exist.ua важливо створити систему ефективної оцінки прогресу нових співробітників та зворотного зв'язку. Це дозволяє не тільки вчасно виявляти проблеми, але й коригувати процес адаптації для досягнення кращих результатів. Ключовими інструментами для цього є регулярні зустрічі, підсумкове тестування, постійна оцінка наставниками та збір зворотного зв'язку від колег. Ці інструменти дозволяють не тільки контролювати прогрес, але й надають можливість вдосконалювати навчальний процес для подальших співробітників, зокрема проведення щотижневих зустрічей для 85% нових співробітників, проведення тестування для 90%, а також регулярну оцінку наставниками на рівні 95% (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Ключові інструменти оцінки прогресу та зворотного зв'язку

| Інструмент                           | Опис                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Регулярні зустрічі або опитування | Проведення щотижневих або щомісячних зустрічей з новими співробітниками для оцінки прогресу адаптації. Виявлення проблем та збору зворотного зв'язку для покращення процесу адаптації. |
| 2. Підсумкове тестування             | Проведення тестувань для перевірки рівня знань, засвоєних протягом адаптації (стандарті обслуговування, технічні характеристики товарів, комунікаційні навички).                       |
| 3. Постійну оцінку наставниками      | Наставники регулярно оцінюють прогрес новачків, надають відгуки про їхню роботу та визначають, чи потрібно коригувати процес адаптації.                                                |
| 4. Збір зворотного зв'язку від колег | Оцінка роботи нових співробітників через зворотний зв'язок від їхніх колег, зокрема від тих, з ким вони тісно взаємодіють у процесі роботи.                                            |

*Джерело: узагальнено на підставі [24]*

Для ефективного оцінювання прогресу нових співробітників та надання зворотного зв'язку важливо регулярно проводити етапи, що дозволяють моніторити їхній розвиток і вчасно виявляти можливі труднощі. Цей процес має включати не лише регулярні зустрічі для оцінки адаптації, а й опитування, тестування та підсумкові зустрічі з наставниками, що допоможуть з'ясувати, які аспекти потребують покращення. Під час цих етапів також збирається зворотний зв'язок, що сприяє вдосконаленню

навчальної програми та підвищенню якості адаптації нових співробітників. Крім того, важливо враховувати індивідуальні особливості нових співробітників, їхній темп навчання та рівень комфорту в процесі адаптації, що дозволяє більш точно налаштувати стратегію підтримки та розвивати культуру постійного вдосконалення на всіх етапах навчання.

Корпоративні заходи, такі як святкування річниць, новорічні корпоративи або виїзні тренінги, дозволяють новим співробітникам знайомитися з командою в неформальній атмосфері. В компанії Exist.ua важливими є також регулярні зустрічі з керівництвом, на яких новачки можуть дізнатися більше про стратегію розвитку компанії та свою роль у ній. Спільні обіди і кави допомагають налагодити неформальні зв'язки в команді, що прискорює інтеграцію (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

### Етапи оцінки прогресу та зворотного зв'язку

| Етап                                       | Опис                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Регулярні зустрічі для оцінки прогресу  | Проведення зустрічей з новими співробітниками кожні 1-2 тижні для обговорення того, як проходить адаптація, чи виникають труднощі, що потрібно покращити. Збір зворотного зв'язку від новачків щодо процесу адаптації. |
| 2. Опитування для збору зворотного зв'язку | Після кожного етапу навчання або тренінгу проводити опитування для оцінки того, наскільки корисною була інформація для співробітника, чи є незрозумілі моменти.                                                        |
| 3. Підсумкове тестування                   | Тестування після закінчення програми адаптації для оцінки рівня засвоєних знань (наприклад, тест на знання стандартів обслуговування, технічних характеристик товарів та принципів комунікації).                       |
| 4. Підсумкова зустріч з наставником        | Після завершення періоду адаптації наставник проводить фінальну зустріч, під час якої оцінює прогрес співробітника і визначає подальші кроки для розвитку.                                                             |

*Джерело: узагальнено на підставі [32]*

Для успішної інтеграції нових співробітників у команду компанії важливо забезпечити їхнє залучення до корпоративних заходів і сприяти розвитку взаєморозуміння серед колег. Це допомагає новачкам швидше

адаптуватися в колективі, покращує міжособистісні стосунки та формує довіру. Крім того, тренінги та воркшопи для команди дозволяють розвивати навички командної роботи та покращувати взаємодію між співробітниками (табл. 3.9)

Таблиця 3.9

### Ключові інструменти інтеграції в команду компанії

| Інструмент                            | Опис                                                                                                                                              | Очікувані результати                                                          |
|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Залучення до корпоративних заходів | Нові співробітники беруть участь у корпоративних заходах, що проводяться компанією (наприклад, святкові вечірки, командні ігри, спорт).           | 80% нових співробітників активно беруть участь у заходах компанії.            |
| 2. Зустрічі з керівництвом            | Проведення регулярних зустрічей з керівниками різних підрозділів для ознайомлення нових співробітників з напрямками роботи компанії та її цілями. | 85% нових співробітників відвідують зустрічі з керівництвом.                  |
| 3. Спільні обіди або кави             | Організація неформальних зустрічей для налагодження зв'язків з колегами в неформальній атмосфері.                                                 | 75% нових співробітників налагоджують зв'язки з колегами через спільні обіди. |
| 4. Воркшопи та тренінги для команди   | Проведення тренінгів для розвитку командної роботи, де нові співробітники можуть попрактикуватися в вирішенні завдань разом із колегами.          | 80% нових співробітників беруть участь у тренінгах та воркшопах.              |

*Джерело: узагальнено на підставі [5]*

Важливим етапом є створення можливостей для спільних зустрічей, тренінгів та вправ, що дозволяє збудувати командну згуртованість і розвинути необхідні навички для ефективної взаємодії. Крім того, програма наставництва дає новим співробітникам цінну підтримку від досвідчених колег, що допомагає швидше освоїтися в компанії (Додаток В).

Для ефективного аналізу потреб у навчанні та розвитку персоналу необхідно застосовувати різні методи, які дозволяють оцінити рівень знань, навичок і потреби співробітників. Вони можуть включати як формальні інструменти, такі як тестування та анкетування, так і менш формальні методи, наприклад, співбесіди з керівниками та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів. Всі ці методи дають змогу визначити конкретні області для покращення і оптимізувати процес навчання співробітників (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Приклади методів, які можна використовувати для аналізу потреб  
у навчанні та розвитку персоналу**

| Методи                         | Опис                                                                                                                                    | Приклад                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тестування                     | Проведення тестів для оцінки рівня знань та навичок співробітників. Тести можуть бути теоретичними або практичними.                     | Тестування на знання принципів комунікації з клієнтами, етики обслуговування або знання продуктів компанії.                                                             |
| Анкетування                    | Використання анкет для самооцінки співробітників щодо рівня своїх знань та навичок. Це дозволяє виявити, що саме вони хочуть покращити. | Анкета з питаннями: "Які навички в комунікації з клієнтами ви хочете покращити?" або "Чи потрібен вам тренінг з управління стресом на роботі?"                          |
| Співбесіди з керівниками       | Оцінка співробітників через бесіди з керівниками, які можуть надати точнішу інформацію про сильні та слабкі сторони кожного працівника. | Керівник зазначає, що деяким працівникам не вистачає навичок активного слухання, що впливає на взаємодію з клієнтами.                                                   |
| Зворотний зв'язок від клієнтів | Використання відгуків клієнтів для визначення рівня обслуговування.                                                                     | Анкети або опитування клієнтів після обслуговування: "Наскільки задоволені ви обслуговуванням?" або "Чи виявили співробітники достатню компетентність у роботі з вами?" |
| Аналіз результатів роботи      | Оцінка продуктивності співробітників на основі їхніх результатів, таких як кількість виконаних задач або рівень успішності продажів.    | Оцінка: "Співробітник часто отримує негативні відгуки через повільну реакцію на запити клієнтів, потребує тренінгу з управління часом чи комунікації."                  |

*Джерело: узагальнено на підставі [11]*

Залучення експертів та коучів у компанію дозволяє значно підвищити рівень професійної підготовки співробітників, вдосконалити їхні навички та покращити робочі процеси. Впровадження експертного навчання сприяє підвищенню якості обслуговування, збільшенню ефективності роботи персоналу та зміцненню корпоративної культури. Очікувані результати такого підходу в компанії Exist.ua буде зростання рівня задоволеності клієнтів на 30-40%, покращення комунікаційних навичок працівників на 25%, підвищення продуктивності персоналу на 20-35% та зниження рівня стресу серед співробітників на 15-20% (Додаток Г).

Для досягнення високої ефективності роботи компанія Exist.ua може використовувати персоналізовані програми навчання, які відповідають індивідуальним потребам кожного працівника.

Такий підхід дозволяє максимізувати потенціал співробітників, забезпечуючи їм відповідні інструменти для професійного росту та розвитку. Персоналізовані програми навчання не лише сприяють покращенню навичок і знань співробітників, а й підвищують рівень їхньої мотивації та залученості до роботи. Вони можуть включати як стандартні тренінги, так і спеціалізовані курси для розв'язання конкретних проблем, з якими стикаються працівники в своїй щоденній діяльності.

Ці програми дають змогу враховувати індивідуальні потреби кожного співробітника, його професійний рівень та особисті цілі, що дозволяє забезпечити максимальний результат від навчання. Крім того, впровадження персоналізованих програм підвищує залученість і задоволення працівників від навчального процесу, адже кожен отримує можливість працювати над своїми слабкими місцями та розвивати сильні сторони в комфортних умовах.

У Додатку Д наведено основні елементи такої програми, які дозволяють системно та ефективно підходити до навчання і розвитку персоналу, адаптуючи процеси навчання до потреб конкретних працівників і цілей компанії.

Створення індивідуальних програм навчання передбачає кілька етапів, що орієнтовані на розвиток співробітника. Це можуть бути як м'які навички (комунікація, управління конфліктами, емоційний інтелект), так і технічні навички (робота з програмами, знання продукції). Далі необхідно персоналізувати програму навчання, адаптуючи її до індивідуальних потреб співробітника з урахуванням його поточного рівня кваліфікації та бажання розвитку.

Для досягнення максимального ефекту можна застосувати змішане навчання, поєднуючи класичні форми (тренінги, семінари) з онлайн-курсами для самостійного освоєння нових тем.

Важливим етапом є планування та встановлення чітких термінів для виконання завдань і оцінки результатів програми навчання, що забезпечить своєчасне завершення та моніторинг успішності розвитку співробітника.

Якщо запровадити залучення зовнішніх фахівців, які мають досвід у галузі управління персоналом, це сприятиме підвищенню якості навчання співробітників та розвитку персоналу компанії Exist.ua. Зовнішні експерти зможуть поділитися перевіреними методиками покращення сервісного обслуговування, що дозволить не лише забезпечити високу якість навчання, а й впровадити нові ідеї та підходи до розвитку співробітників. Очікувані результати цього підходу включають підвищення рівня професійної підготовки співробітників на 20-30%, покращення якості обслуговування клієнтів на 15-20% та збільшення задоволеності персоналу. Очікувані результати включають більш точне визначення потреб у навчанні, що дозволяє підвищити ефективність програм на 25%.

Для ефективного розвитку співробітників компанії Exist.ua важливо впроваджувати практичні заняття, які дозволяють не лише освоїти теоретичні знання, але й удосконалити навички у реальних ситуаціях. Такі заняття, як рольові ігри, тренінги на реальних кейсах, а також моделювання стресових ситуацій, дають змогу співробітникам практикувати різні методи вирішення проблем і взаємодії з клієнтами в умовах, наближених до реальних [40].

Цей підхід допомагає не тільки поліпшити технічні та професійні навички, а й сприяє розвитку таких важливих м'яких навичок, як комунікація, стресостійкість та прийняття рішень. Регулярний аналіз результатів та повторення таких вправ дозволяє закріпити отримані навички та забезпечити високий рівень професіоналізму, що в свою чергу позитивно впливає на загальну ефективність компанії.

Нижче наведена табл. 3.11, яка описує основні етапи впровадження практичних занять, приклади та строки навчання для співробітників компанії Exist.ua. Якщо компанія Exist.ua впровадить практичні заняття та рольові ігри, це сприятиме розвитку ключових навичок співробітників, зокрема таких

як управління часом, робота в команді, вирішення конфліктів та адаптація до змін. Реалістичні сценарії дозволять ефективно відпрацьовувати взаємодію з клієнтами, управління конфліктами та роботу в стресових умовах.

Наприклад, рольові ігри можуть охоплювати ситуації, такі як «Робота з незадоволеним клієнтом», «Управління критичними запитами», «Організація роботи при високому навантаженні», «Розв'язання конфліктів у команді» та «Пошук компромісів під час переговорів». Ці практичні ситуації допомагають співробітникам набути впевненості в своїх діях і бути готовими до реальних викликів [43].

Таблиця 3.11

### Впровадження практичних занять

| Етапи                                         | Приклад                                                                                                                                                 | Строки навчання |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Створення сценаріїв рольових ігор             | Рольова гра, де співробітники моделюють ситуацію з клієнтом, що скаржиться на якість обслуговування. Співробітники повинні правильно вирішити конфлікт. | 1 день          |
| Проведення тренінгів на реальних кейсах       | Тренінг, де співробітники обговорюють реальні скарги або проблеми з клієнтами та знаходять шляхи їх вирішення.                                          | 2 дні           |
| Моделювання стресових ситуацій                | Рольова гра, де один учасник грає роль вимогливого клієнта, а інший – співробітника, що має вирішити проблему без втрати емоційної стабільності.        | 1 день          |
| Аналіз результатів рольових ігор та тренінгів | Обговорення результатів рольових ігор, аналіз помилок і успіхів, розробка плану подальшого розвитку.                                                    | 1 день          |
| Повторення та закріплення навичок             | Регулярне проведення тренінгів для підвищення кваліфікації співробітників і покращення результатів взаємодії з клієнтами.                               | Кожні 3 місяці  |

Тренінги на реальних кейсах дозволяють співробітникам не лише засвоювати теорію, а й застосовувати знання на практиці. Це може бути, наприклад, вирішення реальних проблем компанії чи обговорення конкретних клієнтських ситуацій, які трапляються в повсякденній роботі. Моделювання стресових ситуацій допоможе розвивати навички управління емоціями, що є важливим аспектом у роботі з клієнтами та колегами, та підтримувати професіоналізм у складних обставинах.



Після кожного тренінгу проводиться аналіз результатів, визначаються досягнення співробітників та аспекти, які потребують удосконалення, що дає змогу коригувати навчальний процес.

Оцінка ефективності навчання є етапом для визначення успішності впроваджених тренінгів та рольових ігор. Після завершення навчання необхідно зібрати зворотний зв'язок, порівняти показники продуктивності співробітників до і після навчання та визначити переваги та недоліки, які потребують вдосконалення. Це дозволяє коригувати та покращувати навчальні програми, зберігаючи фокус на досягненні поставлених цілей. У табл. 3.12 представлено основні етапи оцінки ефективності навчання, умовні визначення та рекомендації для подальшого покращення результатів.

Таблиця 3.12

### Оцінка ефективності навчання компанії

| Етапи                                    | Приклад                                                                                                                 | Оцінка ефективності                                                                                                         |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Збір зворотного зв'язку від учасників    | Анкетування учасників тренінгу щодо якості навчання, наданих матеріалів, організації та змісту тренінгу.                | Підвищення рівня задоволеності на 10% через адаптацію змісту навчання відповідно до потреб учасників.                       |
| Аналіз результатів роботи співробітників | Оцінка показників роботи співробітників (збільшення кількості задоволених клієнтів, скорочення часу вирішення проблем). | Збільшення ефективності роботи на 15% через регулярне застосування нових навичок у роботі.                                  |
| Виявлення сильних та слабких сторін      | Виявлення слабких аспектів, таких як недостатнє володіння технічними навичками або складнощі в управлінні емоціями.     | Зниження кількості помилок на 20% шляхом посилення навчання в слабких зонах.                                                |
| Аналіз досягнення навчальних цілей       | Зіставлення запланованих результатів з фактичними досягненнями після тренінгу.                                          | Підвищення досягнення цілей на 10% через більш точну настройку навчальних програм під цілі компанії.                        |
| Рекомендації для покращення              | Визначення потреби у додаткових тренінгах або коригуванні навчальних програм для досягнення результатів.                | Впровадження додаткових тренінгів для тих, хто потребує додаткового розвитку, з оцінкою ефективності після кожного заняття. |

Безперервний розвиток співробітників є важливим аспектом стратегії компанії, що сприяє підвищенню ефективності роботи та підтримці високих стандартів обслуговування клієнтів. Для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати комплексний підхід до навчання та розвитку персоналу, який включає постійне вдосконалення знань, навичок та адаптацію до викликів.

Ось кілька ключових етапів безперервного розвитку співробітників, що можуть бути використані для оптимізації навчального процесу та підвищення професійного рівня команди (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

### Безперервний розвиток співробітників компанії

| Етапи                                              | Опис                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інтеграція в корпоративну культуру                 | Включення безперервного навчання у стратегію розвитку компанії, регулярне інформування співробітників про нові тренди та можливості для навчання.          |
| Регулярні тренінги та вебіари                      | Проведення щоквартальних тренінгів для співробітників з тем, що стосуються нових технологій або змін у законодавстві.                                      |
| Онлайн-курси та сертифікаційні програми            | Підписка на платформи онлайн-освіти (наприклад, Coursera, Udey) та підтримка співробітників у проходженні курсів, що стосуються нових тенденцій у сервісі. |
| Менторство та коучинг                              | Визначення менторів серед старших співробітників, які надають практичні поради та рекомендації для новачків.                                               |
| Зворотний зв'язок і коригування навчальних програм | Регулярний збір зворотного зв'язку від учасників тренінгів для оновлення навчальних матеріалів з урахуванням останніх змін у технологіях та практиках.     |

*Джерело: узагальнено на підставі [22]*

За результатами впровадження методів навчання та результативності їх застосування в компанії Exist.ua, компанія може досягти таких результатів (табл. 3.14).

Якщо компанія Exist.ua впровадить нові методи навчання, це може кардинально покращити ефективність її роботи та вплине на задоволеність клієнтів. Одним із перших кроків стане впровадження програми адаптації нових співробітників. Це дозволить значно скоротити час, необхідний для освоєння новими працівниками своїх обов'язків, що знизить цей період на 30%.

Таблиця 3.14

**Результати впровадження методів навчання в компанії Exist.ua**

| Програма                                                       | Результати                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Програма адаптації нових співробітників                        | Скорочення часу адаптації на 30%, підвищення задоволеності клієнтів на 25%, зменшення плинності кадрів на 15%.             |
| Оптимізація процесу навчання та розвитку персоналу             | Підвищення мотивації на 20%, зниження витрат на 40%, зменшення плинності кадрів на 15%.                                    |
| Розвиток навичок роботи з клієнтами через симуляційні тренінги | Зростання рівня задоволеності клієнтів на 30%, скорочення часу вирішення проблем на 20%, зменшення кількості скарг на 15%. |
| Програма підвищення кваліфікації через сертифікаційні курси    | 90% співробітників покращили свою кваліфікацію, що знизило помилки на 25%, зростання продуктивності на 20%.                |

Крім того, завдяки менторству та тренінгам з комунікації нові співробітники зможуть швидше адаптуватися до корпоративної культури та покращити взаємодію з клієнтами. В результаті це підвищить рівень задоволеності клієнтів на 25%.

Ще однією важливою ініціативою стане оптимізація процесу навчання та розвитку персоналу через індивідуальні плани розвитку, що охоплюють як технічні, так і м'які навички. Це не лише допоможе співробітникам розвиватися в своїх професійних сферах, але й забезпечить підвищення їхньої мотивації на 20%. Крім того, використання онлайн-курсів дозволить зекономити значні кошти на організацію фізичних тренінгів, що в результаті скоротить витрати на 40%.

Для покращення обслуговування клієнтів компанія впровадить симуляційні тренінги. Вони дозволять співробітникам відпрацьовувати реальні ситуації та покращувати свої навички взаємодії з клієнтами. Це безпосередньо позначиться на скороченні часу, який витрачається на вирішення клієнтських запитів (на 20%), а також зменшить кількість скарг на 15%.

Впровадження сертифікаційних курсів для співробітників у сфері менеджменту, маркетингу та ІТ сприятиме підвищенню їх кваліфікації. Це дозволить значно знизити кількість помилок (на 25%) і збільшити продуктивність працівників на 20%.

Якщо компанія прийме ці ініціативи, це призведе до зменшення плинності кадрів на 15% і дозволить компанії більш ефективно працювати з клієнтами, що, в свою чергу, зміцнить її позиції на ринку.

Впровадження цих ініціатив дозволить значно підвищити ефективність роботи компанії та забезпечить стабільне зростання продуктивності. Це також сприятиме зменшенню витрат і підвищенню рівня задоволеності клієнтів, що є ключовим фактором для успіху на ринку.

### **3.2. Розрахунок витрат та результатів впровадження нових підходів до адаптації і навчання персоналу**

Впровадження ефективних програм адаптації та навчання персоналу є важливим етапом підвищення якості сервісного обслуговування. Для оцінки економічної ефективності цих заходів необхідно здійснити кілька етапів розрахунку, які враховують як витрати на реалізацію програм, так і потенційні вигоди для компанії.

Розглянемо детальний підхід до оцінки витрат та вигод від цих програм.

Визначення витрат на впровадження програм. Витрати на адаптацію персоналу. Розробка програми адаптації персоналу (одноразова витрата) – витрати на створення навчальних матеріалів, консультації з експертами – 30000 грн. Тренінги та заходи для нових співробітників – витрати на організацію тренінгів, оплату роботи тренерів, навчальні матеріали – 5000 грн на одного співробітника.

Кількість нових співробітників – 50 осіб.

Загальні витрати на адаптацію:

$$30000 + (50 \times 5000) = 30000 + 250000 = 280000 \text{ грн.}$$

*1. Витрати на навчання та розвиток персоналу:*

Тренінги та курси для персоналу (щорічне навчання) – витрати на семінари, сертифікації – 3000 грн. на одного співробітника на рік.

Кількість співробітників, що проходять навчання – 100 осіб.

Загальні витрати на навчання:

$$100 \times 3000 = 300000 \text{ грн.}$$

Загальні витрати на впровадження

$$280000 + 300000 = 580000 \text{ грн.}$$

2. *Оцінка вигод від впровадження програм:*

Очікуване зростання продуктивності – 20%.

Середня продуктивність одного співробітника – 100000 грн на рік.

Додатковий дохід на одного співробітника після навчання – 20000 грн.

Кількість працівників, які підвищили продуктивність – 50 осіб.

Загальні вигоди від підвищення продуктивності

$$50 \times 20000 = 1000000 \text{ грн.}$$

3. *Підвищення задоволеності клієнтів:*

Очікуване зростання прибутку через покращення сервісу – 15%.

Поточний річний прибуток від сервісного обслуговування – 3 000 000 грн.

Загальні вигоди від підвищення лояльності клієнтів

$$3000000 \times 0,15 = 450000 \text{ грн.}$$

1. *Зниження витрат на обслуговування клієнтів:*

Очікуване зниження витрат через меншу кількість помилок – 10%.

Поточні витрати на обслуговування клієнтів – 2000000 грн.

Загальні вигоди від зниження витрат:

$$2000000 \times 0,10 = 200000 \text{ грн.}$$

Загальні вигоди від впровадження програм:

$$1000000 + 450000 + 200000 = 1650000 \text{ грн.}$$

2. *Оцінка економічної ефективності. Розрахунок економічної ефективності (ROI) [13]:*

$$ROI = \frac{\text{Вигоди} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \times 100 \quad (1)$$

$$ROI = \frac{1255000 - 285000}{285000} \times 100 = \frac{1650000 - 580000}{580000} \times 100 \approx 184,48\%$$

ROI = 184,48% означає, що кожна витрачена гривня приносить 1,85 грн чистого прибутку.

## 6. Розрахунок терміну окупності [21]:

$$\text{Термін окупності} = \frac{\text{Вигоди}}{\text{Щорічний додатковий прибуток}} \quad (2)$$

$$\text{Термін окупності} = \frac{580000}{1650000} \approx 0,35 \text{ рік.}$$

## 7. Додаткові вигоди. Зниження плинності кадрів:

Після покращення адаптації прогнозується зниження плинності персоналу на 30%.

Поточний рівень плинності – 20% на рік.

Зменшення витрат на найм і адаптацію нових працівників.

*Підвищення мотивації та залученості співробітників:*

Поліпшення умов навчання стимулює розвиток і кар'єрний ріст.

Співробітники з вищою кваліфікацією забезпечують кращий рівень обслуговування.

Загальні витрати на впровадження програм адаптації та навчання персоналу становлять 580000 грн, тоді як очікувані вигоди від їх реалізації складають 1650000 грн (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

### Підсумкові витрати і вигоди компанії

| Стаття витрат / вигод                                             | Сума (грн)     |
|-------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Витрати:</b>                                                   |                |
| розробка програми адаптації персоналу (одноразово)                | 30000          |
| тренінги та заходи для нових співробітників (50 осіб × 5000 грн.) | 250000         |
| регулярне навчання та розвиток персоналу (100 осіб × 3000 грн.)   | 300000         |
| <b>Загальні витрати:</b>                                          | <b>580000</b>  |
| <b>Вигоди:</b>                                                    |                |
| підвищення продуктивності співробітників (50 осіб × 20000 грн.)   | 1000000        |
| збільшення задоволеності клієнтів (15% від 3000000 грн.)          | 450000         |
| зниження витрат на обслуговування клієнтів (10% від 2000000 грн.) | 200000         |
| <b>Загальні вигоди:</b>                                           | <b>1650000</b> |
| <b>Економічна ефективність:</b>                                   |                |
| ROI (рентабельність інвестицій)                                   | 184,5%         |
| Термін окупності                                                  | 4,2 місяці     |

Рентабельність інвестицій (ROI) на рівні 184,5% свідчить про високу ефективність таких заходів, а термін окупності – демонструє швидку віддачу від вкладених коштів.

Крім фінансових переваг, впровадження нових підходів сприяє зниженню плинності кадрової мотивації та залученості співробітників, що позитивно впливає на якість обслуговування клієнтів та загальні фінансові показники компанії.

Отже, реалізація програми є економічно виправданим та стратегічно доцільним кроком для компанії Exist.ua, адже через 4,2 місяці всі витрати будуть повністю компенсовані, а надалі компанія зможе отримувати чистий додатковий прибуток у розмірі 1070000 грн на рік без необхідності подальших інвестицій у розробку програми адаптації.

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах конкуренції на ринку висококваліфіковані працівники є ключовим елементом успіху будь-якої компанії, зокрема у сфері обслуговування клієнтів. Роль персоналу в підвищенні рівня сервісу не можна переоцінити, оскільки саме від його професіоналізму, комунікаційних навичок та здатності ефективно взаємодіяти з клієнтами залежить загальний рівень задоволеності споживачів і, як наслідок, лояльність до компанії. Враховуючи постійну динаміку змін на ринку, організації змушені інвестувати у розвиток своїх працівників та впроваджувати новітні підходи в навчанні і підтримці персоналу. Це дозволяє не лише підвищити рівень обслуговування, а й зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Враховуючи важливість персоналу для підвищення рівня сервісу, у другому розділі було проведено всебічний аналіз сервісного обслуговування компанії Exist.ua. Було визначено ключову роль персоналу в забезпеченні високого рівня клієнтського сервісу. Компанія виступає не лише як онлайн-ритейлер автозапчастин, а й як комплексна сервісна платформа, що задовольняє широкий спектр потреб автомобілістів – від підбору деталей до надання допомоги в дорозі та оформлення страхування. Завдяки впровадженню інноваційних рішень, персоналізованому підходу до обслуговування клієнтів та ефективному використанню цифрових технологій, компанії вдається підтримувати високий рівень задоволеності споживачів. Важливими елементами сервісної моделі є мобільний додаток з функцією "Кнопка автомобіліста", точна доставка, консультації експертів і партнерська мережа СТО, що формують унікальну екосистему та забезпечують конкурентну перевагу Exist.ua на ринку.

Проте, разом з досягненнями, аналіз також виявив кілька проблемних аспектів, зокрема затримки доставки в окремі регіони, неточності в підборі автозапчастин, складність отримання швидкої консультації в години пік і недостатню прозорість інформації щодо страхових продуктів. Це свідчить про необхідність удосконалення внутрішніх процесів, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження додаткових інструментів



автоматизації обслуговування. Персонал компанії відіграє ключову роль у формуванні позитивного клієнтського досвіду, а подальше інвестування у його розвиток, разом із оптимізацією логістичних та інформаційних процесів, сприятиме підвищенню якості сервісу та зміцненню ринкових позицій Exist.ua.

Результати дослідження показали, що ефективна взаємодія з клієнтами є важливою складовою корпоративної культури та конкурентних переваг компанії. Системний підхід до формування сервісної стратегії дозволяє Exist.ua підтримувати високу лояльність клієнтів і забезпечувати стабільне зростання в умовах динамічного ринку.

У третьому розділі було розроблено комплекс пропозицій щодо покращення сервісного обслуговування в компанії Exist.ua, зокрема удосконалення кадрової політики, навчання персоналу та впровадження стандартів обслуговування. Аналіз довів, що якісна підготовка та системна підтримка працівників є важливими факторами формування позитивного клієнтського досвіду. Запропоновані заходи, такі як програми підвищення кваліфікації, адаптаційні програми для нових працівників та регулярні тренінги з комунікації та роботи з клієнтами, значно підвищують професійний рівень персоналу та сприяють підвищенню лояльності та задоволеності споживачів.

Оціночні розрахунки показали високу ефективність впровадження нових підходів до адаптації та навчання персоналу в компанії Exist.ua. Загальні витрати на реалізацію програми становлять 580000 грн, а очікувані вигоди досягають 1650000 грн. Рентабельність інвестицій на рівні 184,5% свідчить про значну економічну доцільність проєкту, а термін окупності - лише 4,2 місяці. Окрім фінансової вигоди, програма має важливі нефінансові переваги, такі як зниження плинності кадрів, підвищення мотивації та залученості персоналу, покращення якості сервісу та зміцнення лояльності клієнтів. У сукупності ці чинники сприяють сталому розвитку компанії та зміцненню її конкурентних позицій на ринку, що робить впровадження інноваційних підходів до управління персоналом стратегічно виправданим кроком для компанії Exist.ua.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. HR-менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.
2. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Бойченко А.А., Шмиголь Н.М., Гальцова О.Л. Мотивація: показники роботи працівників, вплив мотивації персоналу на результативність підприємства. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 5. С. 44-50.
4. Бучинська Т.В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 1. С. 59-64.
5. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
6. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
7. Гапєєва О.М., Скакун В.В. Система мотивації персоналу в сучасному управлінні організацією. Вісник Дніпропетровського науково-дослідного інституту судових експертиз Міністерства юстиції України. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 20- 26.
8. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. 6-те вид. доп. Київ : Лібра, 2012. 720 с.
9. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник

Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. № 7 (172). С. 29–37.

10. Данилюк А. Дослідження суті бренд-менеджменту в системі маркетингового управління підприємством. Галицький економічний вісник. Тернопіль : ТНТУ, 2023. Т. 80. № 1. С. 20–28.

11. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с.

12. Друкер П. Ф. Пітер Ф. Друкер Надання цінності клієнтам. Measuring Business Excellence, 2002. Т. 6, № 4.

13. Єщенко М.Г., Флоркевич П.А. Індивідуальна та групова мотивація у менеджменті сучасного підприємства. Галицький економічний вісник. 2022. № 1. С. 112-118.

14. Живко З.Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навч. посібник у схемах і таблицях. Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.

15. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами : навч. пос. / за наук. ред. О. І. Зайченко. Івано- Франківськ: «Лілея НВ», 2015. 232 с.

16. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 111-115.

17. Карбовська Л.О., Філіпов І.М. Підвищення мотивації співробітників: теорія і практика. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. Вип. 2. С. 78-85.

18. Карпенко Н. В. Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2012. 363 с.

19. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. №5. 5(71) С. 139-147.
20. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2015. № 12.
21. Котлер Ф., Картаджая Х., Сетіаван І. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Нью-Йорк: John Wiley & Sons, 2021. 224 с.
22. Кравченко О. О. Роль кадрової політики на підприємстві. Економіка і суспільство, 2016. №3. С.355-359.
23. Кривенко Е.Ю. Преміювання як засіб мотивації працівників. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. № 3. С. 178-182.
24. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2016. 200 с.
25. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. 2-ге вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2016. 152 с.
26. Лавлок К. Х., Вірц Й. Маркетинг послуг: люди, технології, стратегія. 7-е вид. – Сінгапур : Національний університет Сінгапуру, 2011.
27. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Характеристика механізму та методів соціально-економічної мотивації персоналу. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 72(2). С. 78-82.
28. Мальченко В.М. Маркетинг послуг : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 360 с.
29. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2017. № 4 (42). С. 224-23.1
30. Менеджмент : підручник / С.Ю. Бірюченко та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир : Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
31. Менеджмент організацій : навч. посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073

«Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / укладачі Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

32. Мирвода С.І. Оцінка впливу кадрових факторів на рівень конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник. Ужгородського національного університету, 2016. Вип. 7. Ч. 3. С. 105- 109.

33. Мирошніченко Ю.В., Молчанова Т.С. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 4. С. 45–50.

34. Мінасян А. Мотивація персоналу та корпоративна культура в управлінні якістю сервісного обслуговування. Методологія сучасних наукових досліджень : матеріали ХХІ міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 27–28 березня 2025. Харків : ХНПУ ім. Г. С. Сковороди, 2025. С. 105-109.

35. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2019. 384 с.

36. Мороз, О.С. Управління людськими ресурсами : навч. посібник для ВНЗ. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. 324 с.

37. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.

38. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут», 2015. № 12.

39. Орлова К.Є. Управління бізнесом : підручник [Електронне видання] / Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.

40. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу : навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ : Ліра-К, 2016. 336 с.

41. Пачева Н.О., Подзігун С.М. Вплив мотиваційного менеджменту на ефективність діяльності організації. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер. Економічні науки. 2021. Т. 5, № 11 (55). С. 42–46.

42. Петряєв О.О., Дяченко Ю.І. Використання сучасних методів мотивації персоналу на підприємстві. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2021. № 11(2). С. 21-30.

43. Позднякова Л.О., Білецька Д.О. Методологічні засади системи управління персоналом організації. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2015. Вип. 158(1). С. 51–56.

44. Почтовюк А.Б., Семеніхіна В.В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. Економічний простір. 2020. № 160. С. 103-107.

45. Примак Т. О. Маркетинг : навч. посібник. Київ : МАУП, 2004. 228 с.

46. Рейман М., Шилке О., Томас Д. С. Управління взаємовідносинами з клієнтами та ефективність компанії: посередницька роль бізнес-стратегії. Journal of the Academy of Marketing Science, 2010. Т. 38, № 3. С. 326-346.

47. Ромат Є. Маркетинговий механізм у системі публічного управління. Науковий вісник: Державне управління, 2024. 2(16), 157–175.

48. Савченко І.Г., Мельничук М.О., Курилова Н.М., Скок Р.А. Обґрунтування шляхів формування системи мотивації персоналу торговельного підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 7.

49. Сахно Є.Ю., Дорош М.С., Ребенок А.В. Менеджмент сервісу: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 328 с.

50. Свидрук І.І. Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2020. Вип. 38. С. 42-45.

51. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 91–95.

52. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О., Тушевська Т.В. HR-менеджмент : навч. посіб. Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.

53. Старостіна А.О. Маркетинг: теорія, світовий досвід, українська практика : підручник. Київ : Знання, 2009. 246 с.

54. Угоднікова О.І. Організація сервісної діяльності : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 073 – Менеджмент. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2023. 90 с.

55. Управління виробництвом (основи менеджменту, маркетингу та логістики) : навч. посіб. / А.М. Малявін та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. Ч. 1. 133 с.

56. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації / Рекуненко І.І. та ін. Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 254-262.

57. Управління персоналом : навчально-методичний посібник / укладачі: О.П. Дяків, В.М. Островерхов. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 285 с.

58. Управління персоналом : підручник / О.М. Шубалий та ін.; за заг. ред. О.М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

59. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2015. Вип. 10. С. 341–348.

60. Цимбалюк Г.С., Кравчук Р.В. Оплата праці як елемент матеріальної мотивації працівників. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. Вип. 2. С. 54-58.

61. Чейз Р. Б. Підхід до взаємодії з клієнтами в сфері послуг: Теоретичні основи та практичні розширення. Операційні дослідження, 1981. Т. 29, № 4. С. 698-706.

62. Червона О. Ю., Копач Н.О. Чинники конкурентоспроможності підприємницьких структур у сфері послуг. Вісник Львівського університету. Серія економічна. Львів. 2020. № 58. С. 160-169.

63. Червона О.Ю. Формування системи управління персоналом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". В.23. Ч. 2. Херсон. 2017. С.122-126.

64. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. Вип. 15. Київ : КНЕУ, 2016. С. 146 – 154.

65. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. Економіка і суспільство, 2017. Вип. 9. С. 712-715.

66. Юрко І.В. Торговельне підприємство : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 232 с.



## ДОДАТОК А

**МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СЕРВІСНОГО  
ОБСЛУГОВУВАННЯ КОМПАНІЇ EXIST.UA**

| Показник                                     | Метод оцінювання                                                      | Результати аналізу                                                                                                                                                                                 | Висновки                                                               |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Таємний покупець                             | Перевірки якості обслуговування та професіоналізму персоналу          | Середні оцінки (за шкалою 1-5):<br>- швидкість доставки – 4,0;<br>- якість консультацій – 4,5;<br>- зручність сайту та додатку – 4,3;<br>- асортимент товарів – 4,0;<br>- політика повернень – 3,8 | Оцінки в цілому позитивні, але потрібно покращити політику повернень   |
| Аналіз швидкості та точності обробки запитів | Вимірювання середнього часу відповіді та точності виконання замовлень | - швидкість доставки – 4,2;<br>- 10% замовлень із затримками;<br>- середній час доставки – 3 дні                                                                                                   | Загалом показники хороші, але затримки потребують зменшення            |
| Моніторинг комунікацій                       | Аналіз телефонних розмов, електронного листування, чатів              | - 10% клієнтів відзначають неточність консультацій                                                                                                                                                 | Потрібне підвищення якості комунікацій та додаткове навчання персоналу |
| Ключові показники ефективності (KPI)         | Аналіз звернень та рівня повторних звернень                           | - оброблено 1000 звернень/місяць;<br>- повторні звернення – 15% ;<br>- середній час вирішення проблем – 2-3 дні                                                                                    | Оптимізація процесів допоможе знизити рівень повторних звернень        |
| Внутрішні оцінювання та атестації            | Перевірка рівня знань персоналу                                       | - середня оцінка атестації – 4,2;<br>- атестацію успішно пройшли 85% співробітників                                                                                                                | Високий рівень підготовки, але потрібне регулярне навчання             |

## ДОДАТОК Б

## ОСНОВНІ СТАНДАРТИ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ

| Стандарт                                   | Опис                                                                                                                                            | Очікуваний результат                                                                      |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оперативність та точність відповіді        | Відповідь на запит клієнта протягом 1-3 хвилин у чаті або до 1 робочого дня електронною поштою/телефоном. Важливо надавати точну інформацію.    | 90% запитів обробляються в зазначений час, 95% відповідей містять точну інформацію.       |
| Ввічливість та професіоналізм              | Кожен контакт з клієнтом має бути ввічливим, доброзичливим і професійним. Уникати негативних або агресивних висловлювань.                       | 95% взаємодій проходять з дотриманням стандартів ввічливості та професіоналізму.          |
| Активне слухання та уточнення              | Активно слухати клієнта, демонструючи інтерес. Задавати уточнюючі питання для точнішого розуміння запиту.                                       | 92% клієнтів відзначають уважність та коректні уточнюючі питання.                         |
| Рішення конфліктних ситуацій               | Якщо клієнт незадоволений, з'ясувати причину та запропонувати рішення (компенсація, альтернатива). При необхідності передавати запит керівнику. | 85% конфліктних ситуацій вирішуються на першому рівні без ескалації.                      |
| Швидкість вирішення проблем                | Оперативне вирішення запиту або визначення чіткого терміну вирішення.                                                                           | 88% питань вирішуються під час першого звернення.                                         |
| Використання чат-ботів та CRM-систем       | Чат-боти повинні відповідати на часті питання або передавати запити спеціалістам. Всі запити мають бути зафіксовані в CRM.                      | 93% запитів через чат-боти або CRM обробляються автоматично або передаються фахівцям.     |
| Інформування клієнта про статус замовлення | Регулярне оновлення статусу замовлень через чат, email або телефон. Сповіщення про затримки.                                                    | 90% клієнтів отримують оновлення статусу замовлення вчасно.                               |
| Підсумкове обслуговування                  | Запит на зворотний зв'язок після завершення обслуговування для покращення сервісу.                                                              | 85% клієнтів надають позитивний відгук, 80% відповідають на запити про зворотний зв'язок. |

## ДОДАТОК В

## ЕТАПИ ІНТЕГРАЦІЇ В КОМАНДУ КОМПАНІЇ

| Етап                                  | Опис                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Залучення до корпоративних заходів | У перші тижні роботи нових співробітників залучають до командних заходів: святкувань, корпоративних зустрічей, квестів або спортивних турнірів.<br>Це сприяє зниженню соціальної напруги і полегшує процес інтеграції. |
| 2. Спільні зустрічі з колегами        | Організація зустрічей з колегами на неформальних заходах. Це може бути спільний обід, кавова перерва, що дозволить новому співробітникові налагодити стосунки з командою.                                              |
| 3. Програма наставництва              | Співробітники, які проходять адаптацію, працюють під керівництвом досвідчених колег, що дозволяє швидше освоїтися в команді та зрозуміти внутрішню культуру компанії.                                                  |
| 4. Спільні тренінги та вправи         | Проведення тренінгів на командну взаємодію та розв'язання завдань, що сприяють покращенню командної роботи і полегшують взаєморозуміння серед колег.                                                                   |

## ДОДАТОК Г

## ЗАЛУЧЕННЯ ЕКСПЕРТІВ ТА КОУЧІВ У КОМПАНІЮ

| Етап залучення експертів                     | Опис                                                                                                                                                                                        | Приклад                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Визначення потреби в експертах               | Першим кроком є оцінка потреб компанії щодо навчання персоналу. Це дозволяє зрозуміти, в яких областях необхідно залучити зовнішніх фахівців.                                               | Для покращення навичок взаємодії з клієнтами компанія може запросити тренера з комунікацій або коуча з управління стресом для співробітників обслуговування.     |
| Вибір кваліфікованих експертів               | Для забезпечення ефективного навчання важливо вибирати фахівців з досвідом у потрібних областях, а також тих, хто має хороші відгуки від попередніх клієнтів.                               | Залучення консультантів або тренерів, які спеціалізуються на тренінгах для персоналу, що працює в сфері обслуговування або продажів.                             |
| Проведення індивідуальних або групових сесій | Експерти можуть проводити індивідуальні або групові сесії, спрямовані на розвиток специфічних навичок співробітників, таких як ефективне управління часом, продажі чи вирішення конфліктів. | Коучинг-сесії для керівників або тренінги для персоналу, який працює з клієнтами, з метою підвищення якості сервісного обслуговування та покращення комунікації. |
| Аналіз результатів навчання                  | Після проведення сесій експертами необхідно оцінити ефективність навчання, щоб визначити, наскільки змінилися показники обслуговування клієнтів.                                            | Використання зворотного зв'язку від клієнтів та керівників для оцінки результатів навчання. Визначення зміни рівня задоволеності клієнтів після тренінгів.       |
| Створення системи підтримки після навчання   | Після тренінгів чи коучинг-сесій необхідно створити систему підтримки для співробітників, щоб закріпити отримані знання та навички.                                                         | Створення регулярних сесій з обміну досвідом, де учасники можуть поділитися своїми досягненнями та проблемами, що виникли після навчання.                        |

## ДОДАТОК Д

## ЕЛЕМЕНТИ ПЕРСОНАЛІЗОВАНОЇ ПРОГРАМИ

| Показник                                                | Опис                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Термін      |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Тренінги<br>(Практичне навчання)                        | Організація тренінгів, спрямованих на вдосконалення конкретних навичок співробітника. Це можуть бути як внутрішні, так і зовнішні заходи. Наприклад, тренінг "Ефективна комунікація з клієнтами" допоможе співробітникам, які працюють безпосередньо з клієнтами, покращити взаємодію та розуміння їхніх потреб. | 1-2 тижні   |
| Семінари<br>(Теоретичне навчання)                       | Організація семінарів, які можуть бути як теоретичними, так і практичними. Темі можуть охоплювати технічні та м'які навички. Наприклад, семінар "Управління конфліктами в обслуговуванні клієнтів" навчить співробітників ефективно вирішувати проблемні ситуації та уникати ескалації конфліктів.               | 1 тиждень   |
| Курси підвищення кваліфікації<br>(Професійний розвиток) | Підвищення кваліфікації співробітників через сертифіковані курси або програми, які дозволяють отримати нові знання у сфері спеціалізації. Наприклад, курс "Просунуті техніки продажів" допоможе покращити навички взаємодії з клієнтами та підвищити успішність угод.                                            | 1-3 місяці  |
| Онлайн-курси<br>(Дистанційне навчання)                  | Онлайн-курси дозволяють співробітникам навчатися в зручний час і освоювати нові теми, не відволікаючись від основних обов'язків. Наприклад, курс "Емоційний інтелект у роботі з клієнтами" сприятиме розвитку стресостійкості та емпатії, що покращить якість обслуговування.                                    | 2-4 тижні   |
| Менторство<br>(Індивідуальна підтримка)                 | Програми менторства, коли досвідчений співробітник надає індивідуальні консультації та підтримку новим або менш досвідченим працівникам. Наприклад, програма "Наставництво для нових співробітників" дозволяє новачкам швидше адаптуватися в компанії, отримуючи допомогу від більш досвідчених колег.           | 3-6 місяців |