

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут економіки, управління, права та
інформаційних технологій
Кафедра підприємництва і права

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти магістр

на тему: «Розвиток культури та якості обслуговування споживачів в
торговельному підприємстві»

Виконав: здобувач вищої освіти
за освітньою програмою
Підприємництво
спеціальності 076 Підприємництво
та торгівля
ступеня вищої освіти магістр
групи 1
Сурнін Кирило Андрійович
Керівник: Світлична Алла Василівна
Рецензент: Власенко Микола
Сергійович

Полтава – 2024 року

3MICT

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРОЮ ТА ЯКІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ	8
1.1. Сутність управління культурою та якістю торговельного обслуговування	8
1.2. Аналіз складових формування культури та якості обслуговування споживачів	16
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КУЛЬТУРИ ТА ЯКОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК ЧИННИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження	29
2.2. Аналіз стану культури та якості обслуговування споживачів магазину	36
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РІВНЯ КУЛЬТУРИ І ЯКОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПОКУПЦІВ	45
3.1. Заходи щодо підвищення культури та якості торговельного обслуговування споживачів	45
3.2. Діджиталізація як засіб підвищення якості торговельного обслуговування споживачів	51
Висновки до розділу 3	58

ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку, розвиток культури обслуговування споживачів стає ключовим фактором успіху підприємців. Покупці не тільки очікують на якісний товар, але й цінують рівень сервісу, який визначає їхнє загальне враження про підприємство. Формування позитивного досвіду взаємодії з клієнтами сприяє підвищенню їхньої лояльності, що, в свою чергу, веде до зростання прибутковості торговельного підприємства. Важливу роль у цьому процесі відіграють культура обслуговування, професіоналізм співробітників та інноваційні підходи до взаємодії з клієнтами, які спрямовані на задоволення їхніх потреб і перевищення очікувань.

Серед дослідників торговельної діяльності взагалі та розвитку культури й якості обслуговування споживачів, зокрема, назовемо Апопія В. В., Голошубова Н.О., Панченко В.А., Вовка В. М., Траченко Л. А., Гриценко О. І., Кузнецова А., Загорулько Д., Козаченко О., Біроваш М., Витищенко В. та інших. Аналіз наявних публікацій показує, що, незважаючи на велику кількість досліджень, особливості культури та якості обслуговування споживачів у бізнесі в сфері харчування ще не отримали всебічного вивчення у контексті розвитку торговельних відносин.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри підприємництва і права Полтавського державного аграрного університету на 2021-2026 рр. за темою: «Якість і безпечність продукції у внутрішній і зовнішній торгівлі та торговельне підприємництво: сучасні вектори розвитку і перспективи» (Державний реєстраційний номер: 0121U110650 від 18.04.2021 р.).

Мета та завдання дослідження. Метою даного кваліфікаційного дослідження є розробка теоретичних основ, методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо підвищення рівня культури та якості обслуговування покупців у торговельній сфері.

Відповідно до поставленої мети були вирішені наступні завдання:

- проаналізовано теоретичні аспекти управління культурою та якістю торговельного обслуговування;
- проведено аналіз культури торговельного обслуговування як чинника конкурентоспроможності сучасного торговельного підприємства;
- запропоновано шляхи покращення рівня культури і якості торговельного обслуговування покупців.

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – це процес запровадження культури та підвищення якості обслуговування клієнтів у магазині «Продукти» ФОП м. Полтава.

Предмет дослідження – це теоретичні та методичні аспекти розробки результативного механізму покращення культури та якості торговельного обслуговування клієнтів.

Методи досліджень. Теоретичну і методичну основу дослідження становлять наукові праці з розвитку культури і якості обслуговування споживачів у торговельному підприємстві, теорії соціальних комунікацій, товарознавству. Ознайомлення з літературою забезпечило системний підхід до вивчення об'єкта та предмета дослідження.

Методичний апарат дослідження базується на загальнонаукових підходах: системному, соціокультурному, інформаційному та соціально-комунікаційному. Для вирішення поставлених завдань були використані такі дослідницькі методи, як термінологічний, прогнозно-аналітичний, класифікаційний, структурно-функціональний, інформаційний та комунікаційний тощо.

Інформаційною базою дослідження послужили: Закони України, нормативно-правові документи Кабінету Міністрів України, укази Президента України, що визначають поняття розвитку торговельної діяльності, а також наукові праці та матеріали конференцій і семінарів у торговельній сфері, результати особистих спостережень автора.

Елементи наукової новизни. Основні результати, які автор отримав під

час виконання кваліфікаційної роботи, відзначаються науковою новизною і будуть представлені на захисті комісії, включаючи:

набуло подальшого розвитку:

проектування інтернет-магазину та діджиталізація покупок сприятиме значному покращенню якості обслуговування клієнтів. Це дозволить покупцям зручно здійснювати покупки в будь-який час, не виходячи з дому, що зекономить їх час та зусилля. Окрім того, онлайн-платформи надають можливість персоналізувати досвід покупок, пропонуючи рекомендації, спеціальні пропозиції та знижки, що підвищить рівень задоволення клієнтів. Діджиталізація також дозволить ефективніше управляти запасами та оперативно реагувати на потреби ринку. Орієнтовна вартість просування та підтримки інтернет-магазину складе 43600,0 грн на місяць.

Практична значущість одержаних результатів. Наукові результати, отримані автором кваліфікаційної роботи, були затверджені та застосовуються на практиці в діяльності магазину «Продукти» ФОП м. Полтава.

Апробація результатів роботи. Ключові результати досліджень за тематикою роботи узагальнено на II Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава 27 вересня 2024 р.) та IX Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава 14 листопада 2024 р.).

Публікації. Базові положення та результати кваліфікаційної роботи надруковано у наукових працях (**додаток А**).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст висловлено на 61 сторінці друкованого тексту. Робота включає 10 рисунків, 21 таблицю і 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРОЮ ТА ЯКІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

1.1. Сутність управління культурою та якістю торговельного обслуговування

Торгівля є важливою сферою економіки України, що слугує показником її соціально-економічного розвитку та суттєво впливає на якість життя населення. Для ведення господарської діяльності роздрібні торгові підприємства використовують магазини, кіоски та павільйони. Роздрібна торгівля класифікується за такими критеріями: місцем розташування, асортиментом товарів, формами обслуговування споживачів, ціновими пропозиціями, а також типами, формами та видами інтеграції та концентрації [22, с. 79].

Розглянемо особливості роздрібної торгівлі в сільських та міських районах України та США в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Конкурентні переваги продуктового ритейлу в сільських та міських територіях України та США, 2023 р.

Назва	Україна	США
1	2	3
Міста		
Супермаркети	АТБ, Fozzy Group, Metro Cash&Carry, Маркетопт	НЕВ, Walmart, Трейдер Джо, Амазонка, Ринковий кошик
Магазини крокової доступності	Величка чисельність	Величка чисельність grocery store. Магазины типу convenience. Популярні фермерські магазини
Продуктові ринки	Працюють за графіком постійно. Є стихійні	Один раз у тиждень проходить день фермера. Перекривають дороги та обладнують спеціальні місця
Еко-магазини	Наявні. Органічні продукти на 20-50 % дорожче від звичайних	Поширені органічні магазини. Користуються популярністю
Сільські території		
Супермаркети	Зустрічаються лише в розвинутих селах поблизу великих міст	Наявні

Продовж. табл. 1.1

1	2	3
Магазини крокової доступності	Чисельність залежить від кількості жителів та рівня розвитку села	Grocery. Магазини при автозаправних станціях
Продуктові ринки	Працюють у вихідні	Кілька разів у місяць
Еко-магазини	Відсутні	Поширені. Користуються популярністю

Джерело: побудовано автором за даними [61]

Отже, найбільш поширеними представниками мережевого ритейлу є супермаркети та гіпермаркети. Магазини біля дому або магазини зручності (convenience store) – це невеликі магазини товарів широкого вжитку, які знаходяться в житлових районах або місцях з великим потоком людей. Зазвичай такі крамниці розташовуються на першому або цокольному поверсі житлових будинків. Приміщення під магазин може бути спеціалізованим. Асортимент товарів таких магазинів має бути добре збалансованим і включати основні продукти повсякденного вжитку, оскільки покупки поруч із домом здійснюються щодня і охоплюють основні категорії споживчого кошика. Вибір товарів у таких магазинах зазвичай невеликий, в основному це м'ясо-молочна продукція, бакалія, фрукти, овочі, алкогольні напої та інші харчові продукти, а також базові господарчі товари, наприклад побутова хімія. Ціни на товари, як правило, вищі, ніж у магазинах інших форматів. Такі магазини працюють за принципом самообслуговування і часто відкриті з ранку до пізнього вечора. Залежно від законодавства окремих країн, вони можуть бути відкриті сім днів на тиждень або навіть цілодобово [61].

Торговельне обслуговування споживачів являє собою комплекс операцій, що виконуються працівниками магазину під час продажу товарів. Кожне роздрібне торговельне підприємство повинно бути організоване таким чином, щоб споживачі могли купувати необхідні товари з мінімальними витратами часу та в комфортних умовах. Склад операцій з торговельного обслуговування споживачів (продаж товарів) залежить від асортименту продукції та його відповідності попиту, форм продажу, додаткових послуг для покупців, а також від матеріально-технічного обладнання магазину та інших факторів [24, с. 82].

Основні елементи процесу торгового обслуговування споживачів у роздрібних торгових підприємствах включають: привітання покупців; визначення попиту і пропозиції, демонстрацію товарів та надання консультацій; виконання технічних операцій, пов'язаних із продажем продукції; упаковку товарів; передачу покупок споживачу та здійснення розрахунків за них [27, с. 103]. «Основні правила роботи магазину» визначають порядок організації торгового процесу обслуговування споживачів. Аналіз визначення терміну «торговельне обслуговування» наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльний перелік визначень терміну «торговельне обслуговування»

Джерело інформації	Визначення терміну «торговельне обслуговування»
Голошубова Н.О. [9, с. 25]	Нематеріальна діяльність роздрібногo продавця під час безпосередньої взаємодії з покупцем, спрямована на задоволення його потреб у процесі купівлі товару або отримання послуги
Апопій В.В. [1]	Цілеспрямована система, що складається з взаємообумовлених і взаємопов'язаних елементів, які формують функціональну єдність, має на меті задоволення матеріальних потреб споживачів за умов високої культури торгівлі
Кудла Н. [15, с. 165]	Це надійне та гарантоване надання благ і послуг у визначеному місці й часі відповідно до очікувань клієнта. Це також сукупність дій різних підрозділів господарюючого суб'єкта, що бере участь у наданні послуг та забезпечує виконання очікувань клієнта, водночас сприяючи досягненню основних цілей компанії
Міщук І.П. [30]	Цілеспрямована система, що об'єднує взаємопов'язані та взаємозалежні елементи, які формують єдине ціле, основною метою якої є задоволення матеріальних потреб споживачів при забезпеченні високого рівня культури торгівлі
Міхальські Е. [57, с. 217]	Усі дії, необхідні для прийняття замовлення клієнта, створення та доставки замовленого продукту, а також заходи, спрямовані на виправлення помилок, які виникли на будь-якому етапі виконання замовлення
Панченко В.А. [34, с. 400]	Система матеріальних (оформлення торгового залу) і нематеріальних (соціально-психологічна взаємодія з покупцем) засобів, які застосовує торговельний суб'єкт у процесі переміщення товарів зі сфери обігу до сфери споживання
Садовські Я. [58]	Метод налагодження тривалих відносин з клієнтом, включаючи вивчення його думок і збір інформації про його потреби та рівень задоволеності від співпраці

Джерело: побудовано автором за даними науковців

Таким чином, стратегічно орієнтованим організаціям і підприємствам, які

прагнуть зберегти свої позиції на ринку та збільшити частку ринку, рекомендується постійно переглядати й удосконалювати систему торговельного обслуговування, що включає як матеріальні, так і нематеріальні інструменти. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність і забезпечити лояльність споживачів у відповідному ринковому сегменті [55, с. 440].

Процес торговельного обслуговування складається з кількох підпроцесів: самообслуговування, індивідуальне обслуговування продавцем, продаж товарів за замовленням покупця та доставка за вказаною адресою. Останнім часом активно розвиваються позамагазинні форми обслуговування, такі як інтернет-торгівля і торгівля за каталогами (директ-мейл). Ці методи переважно використовуються для продажу нових товарів, одягу та навіть продуктів харчування, а також для реалізації через телефон, торговельні автомати, безпосередньо вдома у покупця та шляхом розносної торгівлі [33, с. 400].

В економічній літературі [9, с. 74] виділено чинники, що впливають на рівень торговельного обслуговування та визначають якість послуг торговельних підприємств. До них належать: асортимент і якість товарів і послуг, їх відповідність попиту; ефективність організації торговельної діяльності; рівень життя населення; професійна культура обслуговуючого персоналу; позиція споживача на ринку; мотивація праці; інноваційність технологій торгових процесів; стан матеріально-технічної бази торгівлі; рівень економічного розвитку країни та вітчизняного виробництва споживчих товарів; ефективність співпраці між виробниками, оптовими посередниками і роздрібними підприємствами; ефективність захисту прав споживачів; інтенсивність конкуренції на споживчому ринку; фінансовий стан учасників ринку; якість чинних правил торгівлі та норм обслуговування населення; продуктивність праці колективів і окремих працівників.

Підприємства торгівлі зможуть своєчасно враховувати та реагувати на вплив зазначених факторів лише за умови застосування системного підходу до управління якістю та культурою торговельного обслуговування.

Культура і якість торговельного обслуговування сприяють задоволенню

потреб споживачів, стимулюють продажі, підвищують ефективність реалізації товарів і є ключовими інструментами в конкурентній боротьбі між магазинами [39, с. 84]. Таким чином, можна зробити висновок, що якість торговельного обслуговування магазину – це сукупність критеріїв, що забезпечують відповідність основних і додаткових торговельних процесів вимогам споживачів. Для глибокого дослідження сутності обслуговування в торговельному підприємстві пропонується провести аналіз словосполучення «якість торговельного обслуговування» у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Сутність словосполучення «якість торговельного обслуговування»

Джерело інформації	Визначення словосполучення
Апопій В. В. [1]	Це сукупність характеристик і показників, що дозволяють оцінити ступінь відповідності основних і додаткових торговельно-технологічних процесів у торговельному підприємстві вимогам споживачів
Гриценко О. [11, с. 193]	Під якістю обслуговування розуміють взаємозв'язок таких категорій, як якість продукції, специфічні особливості формування асортименту та задоволення різноманітних потреб у товарах і послугах.
Голошубова Н. О. [10, с. 65]	Комплексна взаємодія між споживачем і продавцем включає такі елементи: час, який споживач витрачає на купівлю товару; застосування сучасних форм обслуговування; різноманітність асортименту; рівень культури обслуговування; графік роботи магазину; якість товарів; дизайн інтер'єру магазину; зручність способів розрахунку зі споживачем
Благодарумова О. В., Кузьмін С. В. [3]	Визначається такими складовими: наявністю в магазині різноманітного та стабільного асортименту товарів, що відповідає попиту; використанням сучасних методів продажу, які забезпечують зручність і мінімальні витрати часу на покупки; наданням споживачам додаткових торговельних послуг, пов'язаних зі специфікою реалізованих товарів; активним застосуванням внутрішньої реклами та інформаційних матеріалів; високим професійним рівнем персоналу, що обслуговує споживачів; а також повним дотриманням усіх правил продажу товарів і стандартів торговельного обслуговування
Моргулець О. [26, с. 105]	Якість обслуговування – це поєднання умов, які гарантують клієнту максимальне задоволення від отримання послуг з мінімальними витратами часу
Панченко В. А. [34, с. 401]	Система матеріальних (дизайн торгового залу) і нематеріальних (соціальна та психологічна взаємодія зі споживачем) засобів, які використовує торговельний суб'єкт у процесі переміщення товарів зі сфери обігу до сфери споживання
Траченко Л. [42, с. 166]	Якість обслуговування клієнтів – це набір умов, які гарантують споживачеві мінімальні витрати часу та максимальну зручність під час користування послугами

Джерело: побудовано автором за даними науковців

Зарубіжні дослідники визначають якість обслуговування як «здатність постійно задовольняти потреби та очікування зовнішніх і внутрішніх споживачів, враховуючи технічні та функціональні елементи» [56, с. 461]. До технічних елементів автори відносять матеріальні ресурси, операційні системи та різноманітні процедури, тоді як функціональні елементи охоплюють ставлення персоналу до споживачів, поведінку працівників та навички спілкування. У своїй монографії М. Стома описує якість обслуговування як найкращий спосіб отримання та збереження конкурентної переваги на ринку, зазначаючи, що це основна вимога для компаній, які прагнуть виходу на нові ринки. Висока якість обслуговування є ключовим фактором у здобутті та підтримці лояльності клієнтів, а також досягненні успіху компанії в довгостроковій перспективі [60, с. 9]. Інші дослідники вважають обслуговування клієнтів необхідним засобом для задоволення потреб і очікувань покупців, тому його розглядають як одну з основних складових продажу продуктів і послуг [59, с. 707].

Отже, якість обслуговування споживача визначається як ступенем задоволення його очікувань, так і комплексом зусиль компанії, спрямованих на їх виконання [7, с. 252].

Вцілому, якість торговельного обслуговування є критично важливим чинником для успіху будь-якого бізнесу, оскільки вона безпосередньо впливає на задоволення споживачів і їх лояльність. Високий рівень обслуговування, який включає професіоналізм персоналу, швидкість обслуговування, зручність процесу покупки та якість товарів, сприяє створенню позитивного сприйняття бренду. У результаті, компанії, які акцентують увагу на поліпшенні якості обслуговування, можуть досягти значного зростання продажів, покращення іміджу та підвищення фінансових показників

Культура торгівлі, що є частиною торговельного обслуговування, представляє собою поєднання матеріальних і духовних цінностей, створених спільно торговельними працівниками та споживачами в процесі їх щоденної

взаємодії. Суть цієї культури виявляється у взаємозв'язку матеріальних і духовних основ [38, с.64]. Матеріальна культура в торгівлі є результатом використання знань і талантів, втілених у предметах, робочих інструментах, технологіях тощо. Вона проявляється у способах реалізації товарів і послуг під час безпосереднього спілкування «Consumer-to-Consumer». Гармонійне поєднання матеріальної та духовної культури дозволяє суттєво підвищити рівень торговельного обслуговування та конкурентоспроможність магазину. Духовна культура сприяє формуванню у споживачів раціональних потреб, поглядів і уявлень про товари, асортимент, правові аспекти, рівень обслуговування, психологічні налаштування, а також моральні та естетичні норми [42, с. 165].

Основні функції підсистеми культури торгівлі включають: оцінно-нормативну функцію, формування світогляду, комунікативну функцію та інтегральну функцію. Система культури торгівлі складається з кількох елементів (рис. 1.1), які науковці визначають як: відповідність товарів стандартам, забезпечення торговельного підприємства необхідною матеріально-технічною базою, рівень впровадження інноваційних методів обслуговування покупців, культура праці продавців, стан системи товаропостачання, а також етика і естетика обслуговування [46, с. 78].

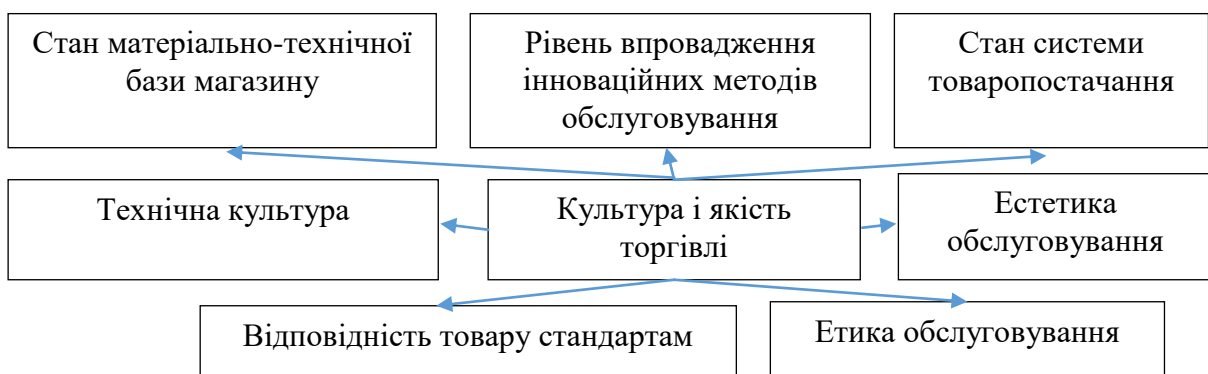


Рис. 1.1. Ключові елементи системи культури торгівлі

Джерело: [46, с. 79]

Отже, культура обслуговування полягає в уважному ставленні до

споживачів та їхнім вимогам, що передбачає швидку та комфортну можливість придбати всі необхідні товари в торговельній мережі. Адже щороку людина витрачає в середньому 350-400 годин на покупки. Ефективність роботи магазину значною мірою залежить від враження клієнтів про нього. Товари, що надходять у торговельну мережу, повинні максимально повно задовольняти потреби та запити різних категорій споживачів, незалежно від їхнього рівня доходів.

Продуктові магазини будуть популярними завжди. Ця ніша завжди буде популярною, незалежно від ситуації в суспільстві. Але конкуренція велика, адже що товар, що продається є ідентичним, торгових точок багато. Покупці за продуктами ходять у той магазин, який ближче до дому, роботи, або там працюють знайомі чи родичі. Тому кожен магазин намагається виділитися, пропонувати унікальну продукцію, створювати незвичайну атмосферу, надавати специфічні послуги, розробити стійку систему лояльності тощо [50].

Сегмент продовольчого ритейлу становить найбільшу частку вітчизняної роздрібною торгівлі – майже 24%. Станом на червень 2024 р. в Україні функціонувало 4536 магазинів різних форматів: від гіпер- та супермаркетів до магазинів біля дому. За півроку їх кількість зросла на 121 точку, враховуючи закриття 88 магазинів [8].

Найбільша концентрація продуктових магазинів спостерігається в Києві та області – 1416 торгових точок, що втричі перевищує щільність покриття у Львівській області (476). На третьому місці за кількістю магазинів перебуває Дніпропетровська область (355). До п'ятірки також входять Одеська та Кіровоградська області. Найменше продуктових роздрібних точок є в прифронтових регіонах Донецької (3) та Херсонської областей (24), а також у невеликій за площею Чернівецькій області (36). В середньому на інші регіони припадає по 60-120 магазинів. На цьому фоні вигідно вирізняються Житомирська та Вінницька області з показниками 184 і 255 магазинів відповідно [8]. В цілому по всій Україні спостерігається приріст або збереження наявної кількості торгових точок, і лише в чотирьох регіонах цього літа було

зафіксовано їх скорочення: у Донецькій, Харківській, Полтавській та Запорізькій областях.

Отже, культура та якість обслуговування споживачів у торговельному підприємстві є ключовими аспектами, що визначають успіх бізнесу. Високий рівень обслуговування сприяє створенню позитивного сприйняття бренду, підвищує лояльність клієнтів і забезпечує конкурентоспроможність на ринку. Дбайливе ставлення до споживачів, швидкість обслуговування та відповідність товарів їхнім потребам формують відчуття цінності та задоволення у клієнтів. У результаті, ефективна культура обслуговування не лише збільшує обсяги продажів, а й сприяє довгостроковому успіху підприємства.

1.2. Аналіз складових формування культури та якості обслуговування споживачів

При виборі товару чи послуги, які клієнти планують купити, вони, в першу чергу, звертають увагу на їх характеристики, ціну та якість. Однак будь-який процес купівлі завжди супроводжується обслуговуванням споживача. На перший погляд, цей процес може здатися другорядним, але погано організоване обслуговування може суттєво знизити задоволення споживача від придбаного продукту чи отриманої послуги. Це, в свою чергу, негативно вплине на попит на основний продукт виробника, його репутацію та загальну успішність компанії на ринку [7, с. 250-251].

Обслуговування споживача є важливим етапом у процесі надання матеріальних і нематеріальних благ постачальниками. Завдяки цьому процесу споживач отримує можливість не лише насолодитися позитивним досвідом спілкування з працівниками компанії, але й ознайомитися з пропозиціями торговельного підприємства та його додатковими сервісами. Жодна деталь не залишиться непоміченою, починаючи з першого контакту споживача з персоналом до моменту отримання (доставки) бажаного продукту чи послуги. Це потребує значних зусиль, витримки, глибоких знань і значного досвіду.

Практика свідчить, що, оцінюючи якість продукту, товару, роботи чи послуги, споживач враховує також якість та культуру обслуговування, що насправді є паралельним процесом, заснованим на інших принципах. На рис. 1.2 ці події та процеси представлені з часовим розмежуванням.

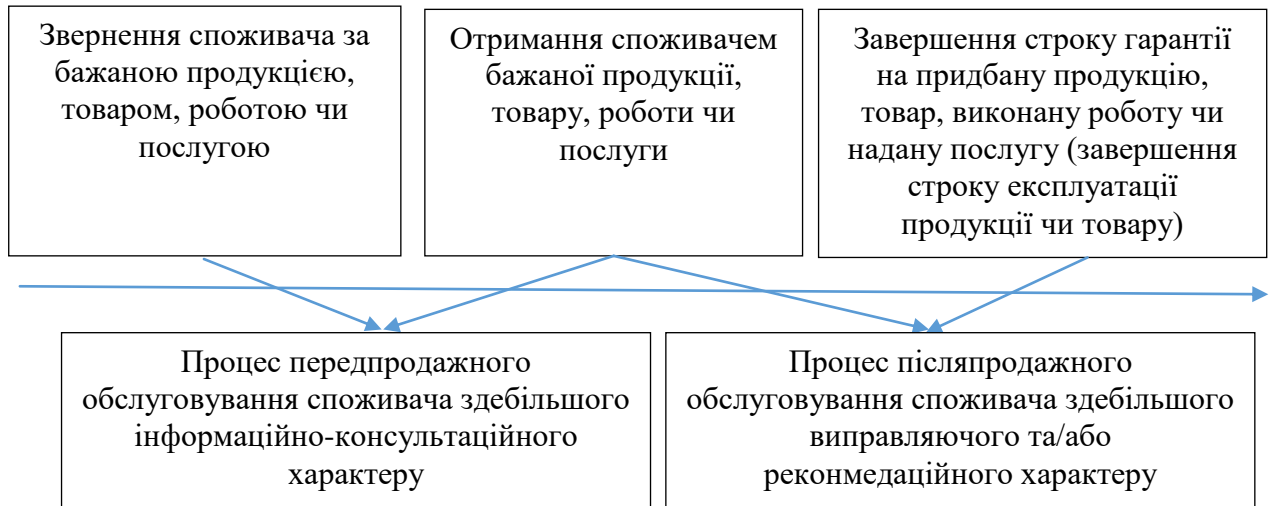


Рис. 1.2. Етапи процесу обслуговування споживача

Джерело: [7, с. 251]

З моменту, коли споживач звертається до продавця (чи його представника) за потрібним продуктом, товаром, роботою чи послугою (див. рис. 1.2), починається перший контакт між покупцем і продавцем, що запускає процес передпродажного обслуговування. Цей процес полягає в діалозі між сторонами щодо важливих характеристик товару, ознайомлення з ціновою політикою, уточнення місця розташування продавця тощо. Спілкування може відбуватися як особисто, так і дистанційно через інтернет-платформи чи колл-центри. Таким чином, збираючи інформацію про майбутню покупку, споживач вже отримує обслуговування. У цьому процесі важливі не лише вербальні навички продавця, які дозволяють йому кваліфіковано вести діалог, але й його знання характеристик кожного продукту в асортименті, оперативність реакції на уподобання і побажання споживача, а також вміння проявляти належне ставлення до співрозмовника відповідно до встановлених стандартів і підтримувати психологічний контакт, регулюючи хід спілкування.

Придбання споживачем бажаного продукту, товару, роботи чи послуги не

завершує процес обслуговування покупця. Оцінка покупки споживачем триває до закінчення терміну експлуатації продукту. Тому взаємодія зі споживачем не повинна припинитися, а лише переходить в іншу фазу – процес післяпродажного обслуговування. Це обслуговування продовжує базуватися на тих же критеріях, що й передпродажне, але акцент дій продавця змінюється на забезпечення задоволення покупця. Це включає наявність багатомовних інструкцій користувача, терміни гарантії, доступність сервісних центрів для ремонту придбаного товару, а також наявність запасних частин та інше [40].

Процес обслуговування варто розглядати з двох перспектив:

зі сторони споживача;

зі сторони підприємства.

У першому випадку процес обслуговування споживачів передбачає розробку власної політики обслуговування, успішне впровадження якої забезпечить задоволення клієнтів. За якісне виконання цієї політики відповідатиме кожен працівник підприємства – від керівництва до продавців. Розробка політики обслуговування повинна здійснюватися управлінським персоналом, який має не просто створити правила й норми на основі власних уявлень, а детально вивчити всі аспекти діяльності підприємства, технічні можливості, потреби й очікування споживачів. Ці елементи повинні бути взаємопов'язані та відображені у стандартах обслуговування. Стандарти мають охоплювати дії персоналу як у повсякденних, так і в екстрених ситуаціях, і регулярно оновлюватися, щоб відповідати мінливим вподобанням клієнтів. Для поширення стандартів серед працівників проводяться навчання. Відкритий доступ до цих стандартів як для персоналу, так і для споживачів зменшить сумніви клієнтів щодо звернення до компанії та сприятиме зростанню обсягів замовлень. Політика обслуговування також передбачає наявність ефективної системи комунікації для оперативного обміну інформацією з метою підвищення задоволення клієнтів [34, с. 252].

З точки зору споживача, процес обслуговування оцінюватиметься на

основі тих елементів, які він вважає найважливішими. Основні фактори, що впливають на оцінку якості обслуговування, наведені на рис. 1.3. Набір критеріїв для оцінки рівня обслуговування споживача є досить суб'єктивним, тому неможливо повністю охопити всі чинники через різноманітність уподобань кожної окремої особи [7, с. 253].

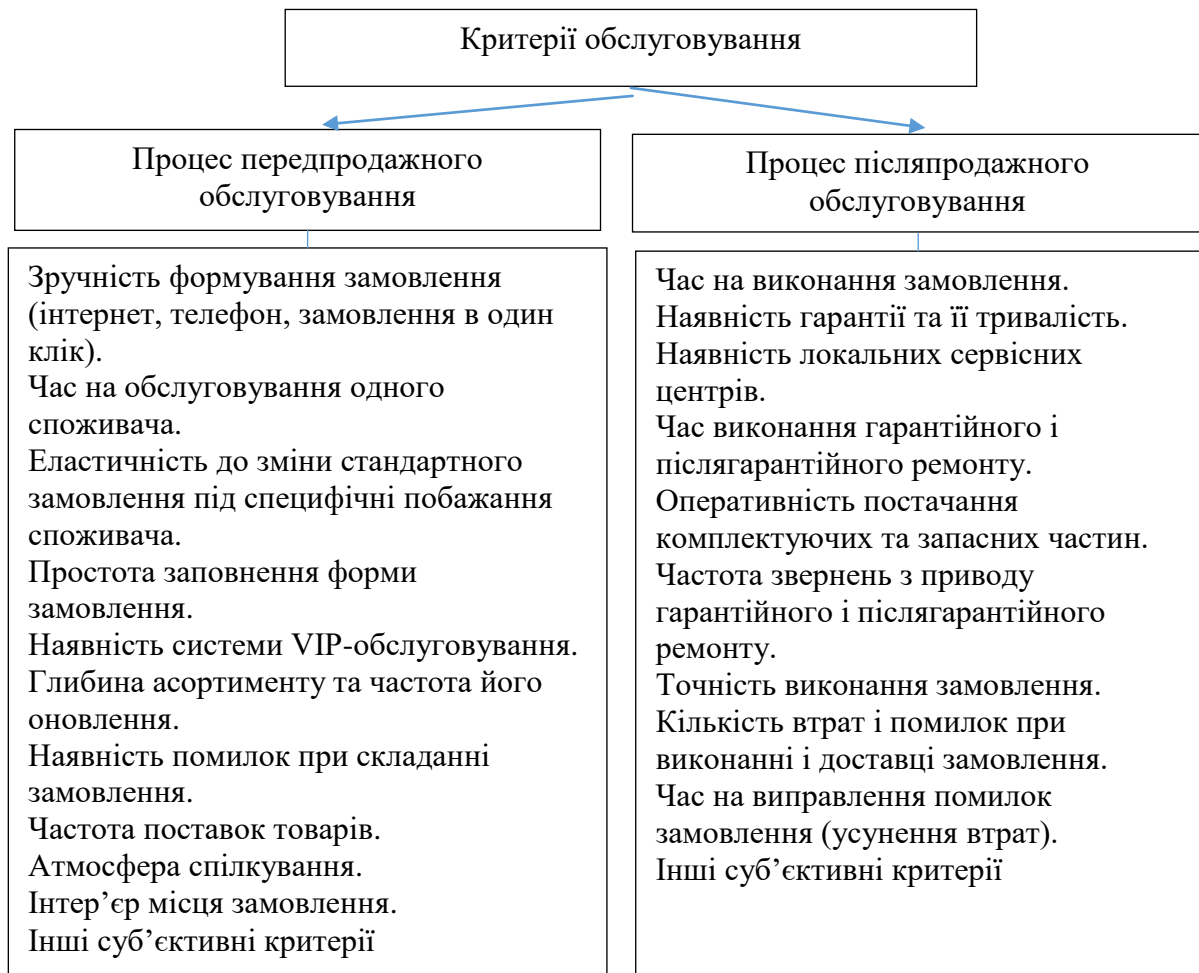
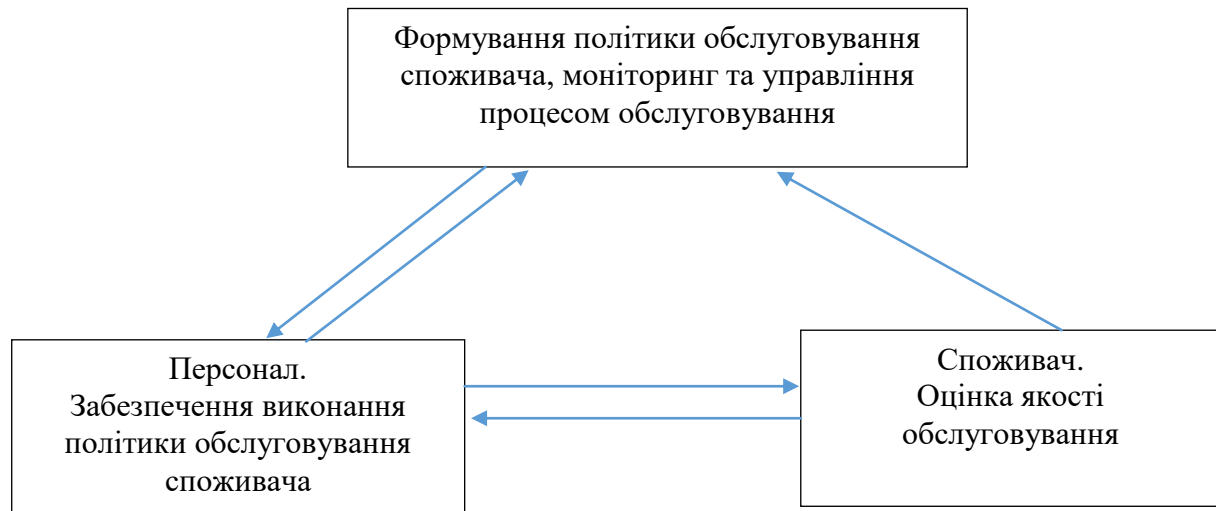


Рис. 1.3. Критерії оцінювання якості обслуговування споживача

Джерело: [7, с. 252]

Отже, визначення якості обслуговування повинно враховувати суть процесу обслуговування, який, як вже згадувалося, здійснюється за участю двох сторін – підприємства та споживача. Отже, підсумовуючи існуючі наукові підходи до трактування поняття якості обслуговування, ми пропонуємо таке визначення: якість обслуговування, як економічна категорія, є процесом задоволення споживача, що проявляється в спільній взаємодії між

керівництвом і персоналом підприємства та споживачем, з метою отримання позитивної оцінки зусиль з боку підприємства. Наглядність цієї взаємодії демонструє рис. 1.4, з якого чітко простежується, що потреба у якості обслуговування має бути насамперед усвідомлена керівництвом підприємства, задекларована і прийнята ним до запровадження, підтримана персоналом і застосована відповідно до вподобань свого споживача.



Умовні позначення:  напрямки руху інформаційних потоків

Рис. 1.4. Схема формування якості обслуговування споживачів

Джерело: [7, с. 253]

Обслуговування споживачів є невід’ємною частиною будь-якої господарської діяльності, незалежно від галузі, форми власності чи рівня попиту на продукт чи послугу. Воно може проявлятися як у прихованій формі (коли контакт зі споживачем відбувається на відстані, наприклад, через інтернет або телефон), так і безпосередньо (під час особистого спілкування зі споживачем). Тому важливо враховувати, що поняття якості обслуговування охоплює емоційний стан споживача в момент отримання продукту або послуги і вказує на його відчуття задоволення від отримання бажаного, що може бути як у повній мірі, так і більше, ніж він очікував. Дж. Барлоу та С. Моллер зазначають, що задоволення споживача слід розглядати як «результат психологічного процесу, в якому клієнт порівнює свої спостереження, пов’язані

з використанням товару чи отриманням послуги, з установленими вимогами» [52, с. 65].

Значна частина робочого часу продавців роздрібної торгівлі припадає на взаємодію з клієнтами. Тому важливо, щоб представники торгівлі були добре обізнані як фахівці, могли своєчасно допомогти покупцеві та вміли мотивувати його на придбання товарів. Культура працівників торгових залів формується завдяки створенню фізіологічно, ергономічно та естетично зручних умов праці. Комфортне робоче середовище, дотримання норм температури та освітлення, а також наявність побутових приміщень для персоналу допомагають забезпечити сприятливий мікроклімат у колективі й підвищити продуктивність праці продавців [46, с. 125].

Етика обслуговування починається з внутрішньої культури продавців. Вона передбачає привітне, уважне та ввічливе ставлення працівників магазинів до покупців із різними темпераментами, світоглядом і культурним рівнем. Продавці роздрібної торгівлі підвищують свою етичну культуру шляхом тренінгів з психології та вирішення конфліктів, глибокого вивчення характеристик товарів і постійної готовності встановлювати дружній контакт із покупцем, незалежно від його поточного емоційного стану [51, с. 7].

Власники торговельних закладів вкладають значні кошти в організацію семінарів, тренінгів та заохочують читання літератури з торгівлі, наприклад, таких книг, як: «Як продати що завгодно та кому завгодно», «Як розпізнати природженого комівояжера», «Що робити далі, коли ви стали першим», «Як я досяг успіху за 6 годин завдяки активному продажу» і «Як завойовувати друзів та впливати на покупців». Отже, культура торговельного обслуговування охоплює широке коло аспектів, включаючи етику спілкування зі споживачами.

Пропонується проводити оцінку якості торговельного обслуговування за показниками, що відображають ключові етапи технологічного процесу обслуговування клієнтів (табл. 1.4).

У процесі дослідження використовується бінарна шкала оцінки за усіма параметрами (так/ні, що відповідає 1/0). Повна відповідність корпоративним стандартам обслуговування оцінюється на рівні 100%.

Більшістю експертів і замовників задовільним рівнем якості вважається значення, яке дорівнює або перевищує 75%. Для оцінки застосовують методику «таємного покупця».

Таблиця 1.4

Критерії оцінки якості торговельного обслуговування

Параметр	Характеристика
Телефонні розмови	Критерії телефонного контакту із продавцем-консультантом
Зовнішнє середовище	Зручне розташування магазину, чистота в приміщеннях, наявність інформації про режим роботи на вході, а також робота магазину в режимі «відкритих дверей»
Внутрішнє середовище	Чистота в приміщенні, освітлення магазину, корпоративний стиль одягу працівників, порядок на робочих місцях, а також наявність і доступність рекламних матеріалів
Організаційне середовище	Критерії для загальної оцінки продавця-консультанта: привітання клієнта, виявлення його потреб, презентація товару, представлення компанії, робота з запереченнями та інші
Загальне враження	Особисте емоційне враження експерта від візиту до магазину, яке призводить до позитивного або негативного рішення про покупку квіткової продукції та можливість порекомендувати послуги знайомим

Джерело: [24, с. 84]

Аналіз якості обслуговування магазину формату «біля дому» можна зробити, використовуючи декілька ключових показників і метрик. Наведемо основні аспекти, які можуть стати основою для такого аналізу (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Показники якості обслуговування магазину формату «біля дому»

Показники	Пояснення щодо розрахунку	Приклад метрики
1	2	3
1. Час обслуговування		
Середній час обслуговування	Час, який клієнт витрачає від моменту входу в магазин до завершення покупки	Якщо середній час обслуговування становить 5 хвилин, але більше 20% клієнтів витрачає на це понад 10 хвилин, це сигналізує про проблеми
Середній час у черзі	Середній час, який клієнти проводять у черзі на касі	
2. Задоволеність клієнтів		
Рейтинг	Середня оцінка клієнтів за	Якщо середній рейтинг

обслуговування	обслуговування (наприклад, за 5-бальною шкалою)	обслуговування складає 4,2 із 5, це вказує на високий рівень задоволеності, тоді як значення нижче 3,5 потребуватиме покращення
CSAT (Customer Satisfaction Score)	Процентна частка клієнтів, задоволених обслуговуванням (наприклад, задоволені клієнти можуть виставити оцінки 4 та 5)	
3. Частота скарг		
Кількість скарг на 100 клієнтів	Показує, скільки клієнтів на певну кількість відвідувачів залишили скарги	Якщо 5% клієнтів залишили скарги на чистоту або асортимент, це може вказувати

Продовж. табл. 1.5

1	2	3
Типи скарг	Допомагають зрозуміти, чи є повторювані проблеми	на проблеми, які впливають на загальний досвід покупця
4. Лояльність клієнтів		
NPS (Net Promoter Score)	Показник, що вимірює лояльність клієнтів. Респонденти відповідають на питання: «Чи порекомендували б ви цей магазин своїм знайомим?»	NPS у 60+ вважається високим, тоді як значення нижче 20 може вказувати на потребу покращити досвід клієнтів
Частота повторних покупок	Кількість покупок на одного клієнта за певний період	
5. Якість асортименту та ціноутворення		
Задоволеність асортиментом	Рейтинг, який клієнти виставляють за асортимент (різноманітність, наявність необхідних товарів)	Якщо більше 70% клієнтів задоволені асортиментом, магазин ймовірно пропонує товари, що відповідають потребам клієнтів. Тоді як 30% або менше може сигналізувати про необхідність перегляду асортименту
Задоволеність цінами	Рейтинг, який клієнти виставляють за ціни у порівнянні з конкурентами	
6. Чистота та організація магазину		
Оцінка чистоти	Середня оцінка клієнтів щодо чистоти у торговому залі та на касах	Якщо середня оцінка становить 4,5 або вище, це хороший показник, який сприяє позитивному досвіду покупок
Доступність товарів	Частка випадків, коли товари, які запитували клієнти, були доступні у продажу	
Привітність та ввічливість персоналу, балів	Оцінка привітності персоналу при зустрічі покупця та при розрахунку на касі	
Знання персоналу про товар, балів	Оцінка здатності персоналу відповідати на питання про товари, акції, ціну тощо	
Враження від покупок та загальне задоволення, балів	Загальна оцінка враження від магазину, яка включає різні аспекти, такі як привітність персоналу, доступність товарів, атмосфера	

Джерело: побудовано автором за даними [16]

Скарги клієнтів можуть бути на касовий персонал, асортимент, обслуговування, наприклад, низька швидкість обслуговування або невічливість персоналу. Для комплексного аналізу якості обслуговування важливо зібрати дані за цими показниками за певний період. Можна також врахувати відгуки клієнтів для якісного аналізу, який допоможе зрозуміти причини низьких оцінок і скарг.

Рекомендації щодо ефективного обслуговування споживачів включають:

1. Доброзичливе ставлення. Більше 50% усіх покупок, незалежно від галузі, здійснюється завдяки особистим взаємовідносинам між продавцем і покупцем. Навіть найсильніший конкурент не зможе відібрати клієнта, з яким у продавця встановлені особисті стосунки. Завдяки доброзичливому ставленню здобуваються лояльні клієнти [48, с. 72].

2. Привітання з покупцями, навіть коли вони заходять мимохідь, дозволяє продавцям показати, що вони помітили споживачів і готові допомогти за потреби. Подяка покупцям за здійснену покупку також є ефективним способом безкоштовно підвищити лояльність клієнтів і сформувати у них позитивне ставлення до магазину.

3. Робота зі скаргами покупців. Якщо покупець висловлює скаргу, це означає, що він вірить у можливість змін, адже в іншому випадку він просто пішов би і не повернувся. Важливо вислухати покупця і продемонструвати готовність негайно вирішити проблему. Споживачів часто дратує байдужість продавця та відсутність бажання діяти. Коли ж покупець бачить, що його скарга отримала швидку реакцію, він відчуває, що його цінують і прагнуть вирішити ситуацію.

4. Не слід змушувати покупців довго чекати. Якщо клієнт заходить до відділу і зупиняється біля певного товару, це, ймовірно, означає, що він хоче отримати додаткову інформацію. Продавці в цей час не повинні бути зайняті іншими справами, такими як маркування товару чи робота з документами. Важливо уникати двох крайнощів: надмірно настирливої допомоги, коли

покупець ще не визначився з вибором, або повного ігнорування сигналів про потребу в інформації. Називаючи характеристики товару і демонструючи його переваги, можна зацікавити споживача та спонукати його до покупки [44, с. 48].

5. Не варто давати покупцеві зрозуміти, що його покупка є незначною. Клієнти можуть бути різними за платоспроможністю, але всі хочуть відчувати свою важливість. Тому не слід вказувати або натякати покупцеві, що його покупка для вас занадто мала. Якщо продавець вказує на незначність придбання, це посиляє сигнал, що сам покупець для магазину не є важливим. Така поведінка продавця-консультанта не сприяє підвищенню лояльності клієнтів.

Важливо працювати з сумнівами клієнтів. Досвідчені продавці розуміють, що рідко хто з покупців точно знає, що хоче придбати. Іноді сумніви покупця не мають нічого спільного з реальною ситуацією. Товар за привабливою ціною може не бути куплений, тому що здається «занадто дешевим», а популярні товари можуть сприйматися як застарілі, в той час як якісні продукти можуть отримувати ярлик «повністю китайські». Продавці, намагаючись переконати клієнта, іноді обирають неправильну тактику, що може призвести до непотрібних суперечок або виправдань. Такі ситуації негативно позначаються на культурі та якості обслуговування споживачів [39, с. 62].

Естетика обслуговування є важливою складовою частиною культури торгівлі. У сфері торгівлі рівень естетичної культури має велике значення, охоплюючи такі елементи, як оформлення товарів, способи їх реалізації, інформаційні та рекламні матеріали, а також зовнішній вигляд магазину, торгових залів та працівників [37, с. 135].

Технічна культура охоплює знання своєї справи, глибоке розуміння функцій товару та здатність швидко і точно виконувати операції, пов'язані з продажем. Основні операції торговельного процесу включають консультацію покупців і демонстрацію товарів. Продавець-консультант повинен орієнтуватися у характеристиках та якості товарів, знати переваги різних марок однорідних товарів (наприклад, телевізорів), уміти демонструвати товар в дії

(наприклад, складні технічні пристрої – фотоапарати, пилососи), знати норми споживання товарів (наприклад, обсяг інгредієнтів для приготування страви або витрата тканини для виготовлення виробів). Крім того, продавці повинні бути в курсі новітніх модних тенденцій, а також умов зберігання та догляду за товарами. У деяких випадках, наприклад, у гіпермаркетах, для консультацій можуть залучатися фахівці з різних сфер, такі як лікарі-дієтологи, інженери, модельєри, візажисти тощо. Для продажу певних товарів (наприклад, костюмів, пальт чи взуття) важливо проводити примірки, а консультанти мають допомогти покупцю вибрати найкращий варіант [27, с. 103].

Консультації повинні бути всебічними та об'єктивними, а демонстрація товару – супроводжуватися пропозиціями додаткових або нових товарів та наданням додаткових послуг для споживача. Процес отримання оплати за товари здійснюється касирами або продавцями в магазинах самообслуговування. Контролери-касири, касири та інші відповідальні особи повинні добре знати асортимент товарів, роздрібні ціни, правила розрахунку та експлуатацію касових апаратів [22, с. 90].

У магазинах самообслуговування каси (загальні чи зональні) розміщуються таким чином, щоб касири були орієнтовані обличчям до потоку покупців, що виходять із торговельної зали. Прохід для покупців розташовується зліва від касира. Для упаковки придбаних товарів у торговій практиці часто використовуються різноманітні пакувальні матеріали: коробки, спеціальні пакети з рекламними малюнками та текстами, сумки і клейкі стрічки. Вони спрощують і пришвидшують процес упаковки, роблячи його більш акуратним і привабливим.

Будь-який відвідувач магазину, незалежно від того, здійснив він покупку чи ні, може скористатися додатковими послугами. Розвитку додаткового обслуговування споживачів сприяє розширення та зростання роздрібною торговою мережі, зміцнення економіки країни, підвищення професійного рівня та ініціативи працівників торгівлі. Досвід кращих магазинів свідчить, що кількість і якість наданих послуг прямо впливають на зростання товарообігу

[20, с. 135].

Торгові підприємства можуть впроваджувати додаткові послуги, серед яких: організація дитячих куточків у торгових залах для тимчасового перебування дітей під час покупок батьків; консультації фахівців – кулінарів, товарознавців, дієтологів з питань харчування дітей та приготування страв; організація столів для упаковки товарів, де покупки з різних відділів пакуються в один пакет чи коробку; приготування фаршу з м'ясо, розмелювання кави в зернах тощо. Крім того, магазини можуть надавати послуги культурного та побутового характеру, такі як камери схову для товарів, довідкові бюро, кіоски з продажу газет, журналів, квітів, кави, сухофруктів тощо [17, с. 185].

Велика частина роботи з інформування споживачів щодо асортименту товарів, їх якісних характеристик і прав, згідно з Законом України «Про захист прав споживачів», покладається на обслуговуючий персонал торговельних закладів. Інформація про права споживачів і способи їх захисту повинна надходити саме від працівників цих закладів. Зокрема, кожен покупець має бути поінформований про своє право вимагати усунення недоліків товару безкоштовно або компенсацію витрат на його ремонт у разі придбання товару неналежної якості, зменшення купівельної ціни, обміну на товар іншої марки з відповідним перерахунком ціни або розірвання договору купівлі-продажу [6].

Споживач має право вимагати відшкодування збитків, які виникли через продаж товару неналежної якості. Культура обслуговування продавців передбачає уважне та доброзичливе ставлення до клієнтів [3]. Оцінку культури обслуговування дає сам покупець. Високу оцінку отримує торговельний заклад, який має сучасне оформлення, просторий і світлий інтер'єр, де товар відповідає запитам покупців і їхнім вимогам до якості. Такі магазини забезпечують культурне обслуговування, відсутність черг, а продавці виглядають охайно, привітно і доброзичливо [7, с. 251]. Привітне ставлення до покупців та готовність продавців-консультантів вислухати і допомогти сприяють збільшенню кількості постійних і лояльних клієнтів, що в свою чергу дозволяє магазину підвищити прибутковість. Оцінюючи культуру та якість

обслуговування, покупці особливо звертають увагу на такі аспекти: імідж магазину, асортимент і якість товарів, ціни та інші комерційні умови, якість додаткових послуг, організацію збуту та професіоналізм продавців, інноваційність магазину, культуру обслуговування та рекламні активності.

Культура обслуговування є важливою складовою, адже привітне ставлення продавців і професіоналізм можуть сприяти збільшенню лояльності клієнтів і підвищенню прибутковості магазину. Важливими факторами оцінки є також асортимент товарів, ціни, додаткові послуги та організація збуту.

Висновки до розділу 1

При аналізі теоретичних аспектів управління культурою та якістю торговельного обслуговування було зроблено наступні висновки:

1. Встановлено, що торговельна діяльність являє собою самостійну та ініціативну діяльність юридичних осіб і громадян, спрямовану на придбання та продаж товарів з метою отримання прибутку.

Культура обслуговування покупців – це сукупність ключових показників, що дозволяють оцінити рівень сервісу та естетичне оформлення магазину. Як частина системи торговельного обслуговування, культура торгівлі поєднує матеріальні аспекти (оформлення торгового простору) і духовні цінності (соціальна та психологічна взаємодія з покупцями), які формуються завдяки співпраці продавців-консультантів і клієнтів у процесі повсякденної взаємодії.

2. Проведений аналіз джерел інформації показав, що якість обслуговування покупців включає: асортимент та якість товарів, імідж магазину, ціни та інші комерційні переваги, організацію збуту та рекламну діяльність, креативність і новаторство магазину, а також якість додаткових послуг. Ключовими критеріями для споживачів також є висока професійна кваліфікація продавців-консультантів, швидкість обслуговування, ввічливе та уважне ставлення персоналу, а також санітарний стан магазину, що повинен відповідати вимогам законодавства. Оцінювання якості обслуговування можна проводити за допомогою методики «Таємний покупець» (Mystery Shopping) або анкетування серед клієнтів.

3. Визначено, що з економічної точки зору неякісне обслуговування споживачів приводить до додаткових витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, які торговельне підприємство змушене буде понести для виправлення помилок (наприклад, неправильна доставка замовлення, втрата товару, збільшення часу на обслуговування клієнтів, повторне обслуговування). Незадоволеність споживачів може також призвести до відмови від послуг або продукції підприємства, що, у разі ігнорування, може спричинити зменшення кількості замовлень, погіршення репутації та втрату конкурентних позицій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КУЛЬТУРИ ТА ЯКОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК ЧИННИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкту дослідження

Магазин «Продукти» фізичної особи-підприємця (додаток Б, В) був заснований з метою розвитку торгівлі, забезпечення споживачів товарами щоденного попиту та отримання прибутку. Це магазин з обмеженим асортиментом продуктів, що знаходиться в безпосередній близькості, і є зручним для жителів мікрорайону, які хочуть купити необхідні товари після роботи. У денний час магазин зазвичай відвідують пенсіонери та домогосподарки.

Основною перевагою магазину, розташованого в спальному районі міста Полтава, є його зручне місцезнаходження поруч з житловими будинками. Крамниця «Продукти» займає 100 м² на першому поверсі дев'ятиповерхового житлового будинку. Магазин знаходиться в безпосередній близькості до зупинки громадського транспорту, що забезпечує високий потік клієнтів. Для зручності покупців передбачена парковка. Графік роботи: з 9:00 до 22:00 без обідньої перерви та вихідних. Магазин є безбитковим при середньому потоці 50 покупців на день з рівнем достатку середнього класу, які здійснюють покупки на суму від 80 до 200 грн (мінімальна сума чеку). Магазин має право вести таку діяльність: роздрібну торгівлю у неспеціалізованих магазинах, переважно продуктами харчування, тютюновими виробами та напоями.

Управління магазином здійснюється фізичною особою-підприємцем. Два продавці підпорядковуються йому та працюють згідно з колективним договором. Працівники виконують свої обов'язки на основі посадових інструкцій, де визначено їх місце та роль у системі управління, основні завдання, обов'язки, права та відповідальність за виконану роботу.

Основним приміщенням магазину є торговельний зал, площа якого становить 100 м². З цієї площі 70 м² відведено для торгових операцій, а решта використовується під складські приміщення та підсобні кімнати. Внутрішнє планування є важливим елементом успіху магазину, а інтер'єр розробляється з акцентом на домашній комфорт та творчий підхід. У процесі планування магазину враховано ефективне використання площі і майстерну організацію викладки товарів, що сприяє максимізації продажу.

У торговій зоні магазину площею 70 м² розміщено 500 найменувань товарів, які поділені на такі секції: бакалія, гастрономія, хлібобулочні вироби, м'ясо і ковбаси, молочні продукти, алкогольні та безалкогольні напої. Далі розглянемо показники комерційної діяльності магазину «Продукти» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Показники комерційної діяльності магазину «Продукти»,
2019-2023 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Дохід від реалізації товарів	10214,8	12768,6	13814,6	15783,8	18374,6	179,9
Податок на додану вартість, 20 %	1702,5	2128,1	2302,4	2630,6	3062,4	179,9
Чистий дохід від реалізації продукції (без ПДВ)	8512,3	10640,5	11512,2	13153,2	15312,2	179,9
Собівартість реалізації товарів	4736,9	5961,3	5895,3	7150,2	8212,2	173,4
Валовий прибуток	3775,4	4679,2	5616,9	6003,0	7100,0	188,1
Адміністративні витрати	148,8	155,7	205,3	215,3	205,8	138,3
Витрати на збут	355,9	380,9	415,2	450,8	480,6	135,0
Операційні витрати	735,6	755,4	860,3	950,6	986,2	134,1
Інші витрати	90,4	102,3	150,2	201,2	250,6	в 2,7 р.б.
Чистий фінансовий результат (дохід)	2444,7	3284,9	3985,9	4185,1	5176,8	в 2,1 р.б.
ПДФО на доходи ФОПа	440,0	591,3	717,5	753,3	931,8	в 2,1 р.б.
Військовий збір, %	36,7	49,3	59,8	62,8	77,7	в 2,1 р.б.
Чистий фінансовий дохід після оподаткування	2004,7	2693,6	3268,4	3431,8	4245,0	в 2,1 р.б.
Рівень рентабельності продажів, %	40,3	44,7	53,0	46,7	51,1	х

Джерело: розраховано автором за даними ФОП

Аналіз основних показників діяльності магазину «Продукти» демонструє

стабільну роботу з позитивною динамікою зростання. Дохід від реалізації товарів зріс до 18374,6 тис. грн, що на 79,9 % більше, ніж у 2019 р. Збільшення доходу пояснюється ростом обсягу продажу продукції, що відбулося через підвищену потребу в товарах під час стресових ситуацій. В умовах невизначеності чи економічних труднощів люди часто схильні до більшої покупки їжі та інших товарів першої необхідності. Адміністративні витрати зменшилися до 205,8 тис. грн, що на 38,3 % більше порівняно з 2019 р. Позитивна динаміка покращення торговельної діяльності підтверджується зростанням чистого фінансового результату до 5176,8 тис. грн у 2023 р. Операційні витрати збільшилися до 986,2 тис. грн, що на 250,6 тис. грн більше ніж у 2019 р. Рівень рентабельності продажу в 2023 р. підвищився до 51,1 %.

Два продавці-консультанти магазину працюють над формуванням лояльності покупців. Інформація про використання трудових ресурсів магазину «Продукти» ФОП наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Наявність трудових ресурсів та ефективність їх використання у
магазині «Продукти», 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Середньооблікова чисельність, осіб	2	2	2	2	2	100,0
Витрати на оплату праці за місяць , тис. грн	35,4	36,9	39,2	43,0	47,0	133,0
Темп зростання оплати праці, %	-	104,3	106,1	109,9	109,3	x
Відрахування на соціальні заходи ЄСВ (22,0 % від витрат на оплату праці працівників) за місяць , тис. грн	7,8	8,1	8,6	9,5	10,3	133,0
Продуктивність праці (за чистим доходом), тис. грн	5107,4	6384,3	6907,3	7891,9	9187,3	1,8
Темп зростання продуктивності праці, %	-	125,0	108,2	114,3	116,4	x
Зарплатовіддача, грн	69,1	89,0	101,8	97,2	110,0	159,2
Рівень комерційних доходів на одного працівника, тис. грн	1222,35	1642,5	1993,0	2092,6	2588,4	211,8

Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	17683,2	18450,3	19580,3	21520,6	23520,3	133,0
--	---------	---------	---------	---------	---------	-------

Джерело: розраховано автором за даними ФОП

Середня заробітна плата одного працівника у 2023 р. становила 23,5 тис. грн. Фізична особа-підприємець отримує стабільний дохід, який складає 24,0 % від виручки. Таким чином, за період з 2019 по 2023 рр. продуктивність праці в продуктовому магазині ФОП збільшилась до 9187,3 тис. грн завдяки зростанню загального обсягу товарообороту. Зарплатовіддача підвищилась до 146,2 грн, що на 29,3 % більше порівняно з 2019 р. Витрати на оплату праці в 2023 р. за місяць склали 47,0 тис. грн, що на 33,0 % більше ніж у 2019 р. Водночас відрахування на соціальні заходи за місяць зросли до 10,3 тис. грн, що на 33,0 % менше ніж у 2019 р. ФОП знаходиться на загальній системі оподаткування оскільки здійснює торгівлю тютюново-горілчаними виробами. Власник ФОП – особа з інвалідністю й ЄСВ він відповідно не платить.

Власник магазину здійснює контроль за торговими процесами, оформляє необхідні дозволи.

Фізична особа-підприємець забезпечує наявність всіх необхідних документів для торговельного місця, таких як виписка або витяг з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, реєстраційне посвідчення до реєстратора розрахункових операцій (або його копія), остання довідка про опломбування реєстратора розрахункових операцій (або її копія), книга обліку розрахункових операцій (поточна або остання використовувана), документ, що підтверджує право власності на приміщення для ведення торговельної діяльності, книга обліку доходів і витрат, свідоцтво платника податку, ліцензія, трудові угоди з найманими працівниками, а також посвідчення особи, що веде торговельну діяльність. У магазині обладнаний куточок споживача. У ньому знаходяться наступні документи: виписка із державного реєстру – підтверджує реєстрацію підприємця або юридичної особи; витяг із реєстру платників єдиного податку – для підтвердження статусу платника податків; книга відгуків та пропозицій – для збору відгуків споживачів про якість обслуговування та продукції; Закон України «Про захист прав споживачів» – для інформування покупців про їхні права; ліцензії – для

підтвердження права на здійснення певних видів діяльності, якщо це потрібно для виду продукції чи послуг, що надаються.

У табл. 2.3 наведено дані про наявність активів магазину «Продукти». Аналіз показує негативну динаміку щодо зниження вартості активів у 2023 р. порівняно з 2022 р., зокрема вони становили 260,2 тис. грн, що на 10,1 тис. грн або на 3,7 % менше та пояснюється намаганням адаптуватися магазину до умов воєнного стану. Це свідчить про зростання темпів накопичення товарів, що відбувається швидше, ніж збільшення обсягу товарообороту, і є позитивною ознакою. Однак, на рахунку підприємства в банку в 2023 р. було всього 65,8 тис. грн, що на 12,7 тис. грн (або 16,2%) менше, ніж у 2019 р. Вартість основних засобів становила до 260,2 тис. грн, що на 3,7 % менше порівняно з 2019 р.

Таблиця 2.3

**Наявність активів магазину «Продукти»,
2019-2023 рр. (на кінець року), тис. грн**

Показники	Роки					2023р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Основні засоби (первісна вартість)	270,3	250,0	260,3	265,3	260,2	96,3
Товари	124,0	189,6	111,6	115,2	121,5	98,0
Рахунки в банках	78,5	50,3	70,7	60,2	65,8	83,8

Джерело: розраховано автором за даними ФОП

Асортимент магазину «Продукти» включає товари повсякденного попиту, такі як молочні продукти, хлібобулочні вироби, ковбаси, м'ясо, яйця, фрукти та овочі, бакалію (макарони, крупи, цукор, кава, чай) і консерви. Фізична особа-підприємець має ліцензію на продаж алкоголю та тютюнових виробів.

Продукція доставляється від роздрібних постачальників за визначеним графіком за допомогою їхнього транспорту. Під час воєнного стану магазини, зокрема продуктові, відіграють важливу роль у забезпеченні населення необхідними товарами. Ефективність застосування асортиментної стратегії розвитку магазину «Продукти» визначається здатністю забезпечити задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності та

збільшення обсягу продажів завдяки оптимальному підбору товарів, адаптованих до попиту на локальному ринку.

Оцінка ефективності асортиментної стратегії розвитку магазину «Продукти» у 2019-2023 рр. представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Ефективність застосування асортиментної стратегії розвитку магазину
«Продукти», 2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. від 2019 р., (+, -)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Кількість різновидів товарів, шт.	212	255	219	201	227	15
Ширина асортименту, видів:						
хлібобулочні вироби	5	6	7	7	6	1
печиво	15	16	15	17	17	2
кондитерські вироби	13	13	14	13	15	2
ковбасні вироби	20	15	16	15	15	-5
фрукти	10	9	8	5	8	-2
овочі	5	5	5	3	5	0
вода та безалкогольні напої	3	5	5	2	4	1
лікеро-горілчані вироби	5	5	6	4	7	2
Коефіцієнт ширини асортименту	0,240	0,250	0,220	0,200	0,200	-0,04
Коефіцієнт глибини асортименту	0,120	0,128	0,129	0,131	0,132	0,012

Джерело: розраховано автором за даними ФОП

Коефіцієнт ширини асортименту у 2023 р. склав 0,200, коефіцієнт глибини підвищився до 0,132. Розглянемо показники стабільності асортименту продукції магазину, які наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники стійкості асортименту магазину «Продукти», 2023 р.

Найменування товару	Термін реалізації	Коефіцієнт стійкості асортименту
Хліб «Пушкарівський»	2	0,070
Олія оливкова «Kalamata»	186	0,516
Майонез «Щедро Провансаль»	120	0,338
Масло солодковершкове селянське «Яготинське»	35	0,096
Ковбаса «Глобіно»	250	0,683

Джерело: розраховано автором за даними ФОП

Коефіцієнт стабільності асортименту хліба «Пушкарівський» складає 0,070, олії оливкової «Олімп» – 0,516, майонезу «Щедро Провансаль» – 0,338, ковбаси «Глобино» – 0,683. Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, стан засобів індивідуального та колективного захисту, а також санітарно-побутові умови роботи магазину «Продукти» відповідають вимогам відповідних нормативно-правових актів з охорони праці.

У 2023 р. серед наших клієнтів найбільшим попитом користуються нефасовані курячі яйця, цукор, солодка газована вода, тютюнові вироби та пиво. Єдиною зміною, порівняно з довоєнним періодом, є те, що напівфабрикати з м'яса птиці вийшли з топових позицій.

Фінансові результати діяльності магазину «Продукти» ФОП такі: щомісячна виручка складає 1276,0 тис. грн. Націнка на непродовольчі товари (скатертини, серветки, одноразовий посуд тощо) в середньому становить 30 %, на продукти харчування – 20 %, на алкогольні та тютюнові вироби – до 100 %.

Приміщення магазину відповідає вимогам пожежної безпеки, а працівники пройшли інструктаж щодо правил поведінки в надзвичайних ситуаціях. Капітальний ремонт був здійснений у 2019 р. У магазині підтримуються екологічні ініціативи, зокрема, сміття сортується за видами (скло, папір, пластик, органічні відходи) і викидається в спеціальні контейнери. Приміщення магазину відповідають усім санітарним вимогам. Територія навколо магазину підтримується в чистоті, прибирається та озеленюється. Дані щодо ефективності використання основних фондів магазину «Продукти» ФОП наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Ефективність застосування основних засобів магазину «Продукти» ФОП,
2019-2023 рр.**

Показники	Роки					2023 р. від 2019 р., (+, -)
	2019	2020	2021	2022	2023	
Фондовіддача, тис. грн	37,8	51,1	53,1	59,5	70,6	32,8
Фондомісткість, грн	26,5	19,6	18,8	16,8	14,2	-12,3
Рентабельність основних	7,4	10,8	12,6	12,9	16,3	8,9

засобів, %						
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,46	0,48	0,30	0,38	0,48	0,02
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,80	0,76	0,87	0,72	0,68	-0,12

Джерело: розраховано автором за даними ФОП

Показник фондівддачі збільшився до 70,6 тис. грн, при цьому показник фондомісткості знизився до 14,2 грн, що свідчить про ефективне використання основних засобів. У 2023 р. фондівддача підвищилася на 32,8 тис. грн, її підвищення сприяє економії основних виробничих засобів та підвищенню обсягу товарообігу.

Підвищення рентабельності основних фондів на 8,9 % у 2023 р. свідчить про зростання ефективності використання основних засобів у магазині. Одночасно, зростання коефіцієнта зносу основних засобів у 2023 р. до 0,48 в.п., або на 0,02 в.п., вказує на значне зношення обладнання магазину. Загалом, діяльність магазину «Продукти» орієнтована на задоволення потреб споживачів та врахування соціальних і екологічних вимог у підприємницькій діяльності. Протягом 2019-2023 рр. магазин працював результативно.

Отже, головними перевагами формату продуктового магазину «біля дому» є доступність та швидкість обслуговування. Мінімаркет є ідеальним варіантом для людей з насиченим графіком, батьків, які не можуть залишити дитину без нагляду, а також для тих, хто працює з дому. Наявність магазину поруч із домом чи роботою дозволяє здійснювати покупки без необхідності використовувати автомобіль. Крім того, відвідування «звичного» магазину значно економить час на покупках. Магазин має значно більший товарообіг на квадратний метр порівняно з супермаркетами, а тим більше з гіпермаркетами. Цей формат є вигідним як для власників бізнесу, так і для покупців.

2.2. Аналіз стану культури та якості обслуговування споживачів магазину

Якісне обслуговування покупців в магазині «Продукти» – це безперервний процес. Власник бізнесу регулярно оцінює свої методи, виявляє можливості для вдосконалення та впроваджує зміни, зокрема проводить навчання співробітників (навчання проводиться онлайн), оптимізує бізнес-процеси (у 2019 р. застосовано програму обліку Chameleon POS) та впроваджує нові технології (метод «таємного покупця»), що забезпечують ще кращий клієнтський досвід.

Аналіз стану культури та якості обслуговування в магазині «Продукти» ФОП наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Показники якості обслуговування магазину «Продукти», 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. від 2019 р., (+, -)
	2019	2020	2021	2022	2023	
1. Час обслуговування						
середній час обслуговування, хв.	5,0	4,8	4,2	3,8	3,6	-1,4
середній час у черзі в години пік, хв.	6,0	5,0	5,0	6,0	5,0	-1,0
Кількість клієнтів в місяць, осіб	4235	7065	6389	5053	4785	113,0
2. Задоволеність клієнтів						
рейтинг обслуговування, балів	3	3	4	4	4	1
CSAT (Customer Satisfaction Score), балів	3	3	3	4	4	1
3. Частота скарг						
кількість скарг на 100 клієнтів, шт.	5	7	6	3	2	-3
4. Лояльність клієнтів						
NPS (Net Promoter Score), %	40,0	41,2	38,0	42,0	55,0	15,0
частота повторних покупок за місяць на одного клієнта, разів	10	11	12	15	16	6
5. Якість асортименту та ціноутворення						
задоволеність асортиментом, %	50,0	60,0	65,0	50,0	65,0	15,0
у т. ч. наявність базових продуктів (хліб, крупи, молочні продукти, консерви, засоби гігієни), %	95,0	95,0	95,0	70,0	95,0	0,0
задоволеність цінами, %	50,0	55,0	56,0	50,0	40,0	-10,0
6. Чистота та організація роботи магазину						
оцінка чистоти, балів	2	2	3	3	4	2
доступність товарів, балів	2	3	3	3	4	2
привітність та ввічливість	3	3	3	5	5	2

персоналу, балів						
знання персоналу про товар, балів	3	3	4	4	4	1
враження від покупок та загальне задоволення, балів	3	3	3	4	4	1

Джерело: розраховано автором за даними ФОП

Основними скаргами клієнтів у 2019 р. були – чистота приміщення та асортимент, у 2020 р. - на роботу касового апарату, у 2021 р. – на невічливість персоналу, у 2022 р. – на малий асортимент, у 2023 р. – на низьку швидкість обслуговування. Зробимо висновок по табл. 2.7 щодо показників обслуговування і задоволеності клієнтів за період 2019-2023 рр.:

1. Час обслуговування:

середній час обслуговування поступово зменшувався: з 5 хвилин у 2019 р. до 3,6 хвилин у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності роботи;

час у черзі залишається нестабільним, зокрема, в 2020 і 2021 рр. час знизився до 5 хвилин, але в 2022 р. піднявся до 6 хвилин. У 2023 р. показник знову становить 5 хвилин, що вказує на незначні покращення в управлінні чергами. В цілому час очікування не перевищує 5-7 хвилин у години пік, що є хорошим показником.

2. Задоволеність клієнтів:

рейтинг обслуговування покращився з 3 до 4 балів, починаючи з 2021 р.;

CSAT (рівень задоволеності клієнтів) також зріс, починаючи з 2022 р., до 4 балів у 2023 р.

3. Частота скарг: кількість скарг на 100 клієнтів значно зменшилася з 5 скарг у 2019 р. до 2 скарг у 2023 р. Це говорить про покращення якості обслуговування та зменшення кількості незадоволених клієнтів.

4. Лояльність клієнтів:

NPS (індекс лояльності) з 2019 по 2023 рр. зріс з 40 % до 55 %, що свідчить про підвищення прихильності клієнтів;

частота повторних покупок стабільно зростала, досягнувши 16 покупок на одного клієнта в 2023 році, що вказує на зростаючу лояльність клієнтів.

5. Якість асортименту та ціноутворення:

у 2022 р. клієнти не знаходили потрібні товари, що знижувало їх лояльність, відсоток заповнення полиць і наявність базових продуктів (хліб, крупи, молочні продукти, консерви, засоби гігієни) знизилась до 70,0 % через перебої у постачанні. Задоволеність асортиментом має позитивну динаміку зростання, зокрема в 2023 р. досягнуто 65%, отже, в магазині є помірний вибір, але відсутні деякі популярні продукти; задоволеність цінами знизилася, впавши до 40% у 2023 р. Це може свідчити про сприйняття цін як завищених або недостатньо конкурентних.

6. Чистота та організація магазину:

оцінка чистоти підвищилась з 2 балів у 2019 р. до 4 балів у 2023 р. Отже в магазині приділяють достатню увагу до гігієни, що позитивно впливає на імідж. Чистота торгового залу та доступ до санітарних засобів, таких як дезінфектори, особливо актуальні в період загострення вірусних хвороб;

доступність товарів також покращилася, досягнувши 4 балів у 2023 р., що свідчить про більш ефективну організацію простору магазину;

3 бали клієнти віддали за привітність та ввічливість персоналу, що свідчило про проблеми у взаємодії з клієнтами, аде з 2023 р. ситуацію змінили за допомогою проходження навчання персоналу. Ввічливість, привітність і готовність допомогти клієнтам у складних умовах збільшує кількість лояльних кдієнтів. Персонал, який проявляє емпатію і підтримує спокій, навіть у стресових ситуаціях, отримує високу оцінку від клієнтів. Підтримка і чуйність персоналу можуть бути особливо важливими, оскільки багато покупців перебувають у стресі. Належне ставлення персоналу під час кризи може покращити лояльність клієнтів;

оцінка здатності персоналу відповідати на питання про товари, акції, ціну тощо у 2019-2020 рр. Становила лише 3 бали. Після проходження додаткового навчання для покращення якості обслуговування покупці підвищили бали до 4.

загальна оцінка враження від магазину, яка включає різні аспекти, такі як привітність персоналу, доступність товарів, атмосферу у 2023 р. ставила 3 бали.

В цілому, табл. 2.7 свідчить про значне покращення якості обслуговування, лояльності клієнтів та організації магазину. Основні успіхи спостерігаються у скороченні часу обслуговування, зменшенні частоти скарг, зростанні рівня задоволеності клієнтів і NPS. Однак, зниження задоволеності цінами вказує на можливу необхідність коригування ціноутворення для збереження конкурентоспроможності. Метод «таємного покупця» показав відповіді, що є подібними до середньостатистичних покупців. Під час воєнного стану оцінка якості обслуговування у продуктовому магазині має певні особливості, оскільки персонал і клієнти стикаються з додатковими труднощами, пов'язаними з обмеженнями в постачанні, логістикою та безпекою.

Оцінка компетенції й особистої культури продавців магазину «Продукти» споживачами наведена на рис. 2.1.

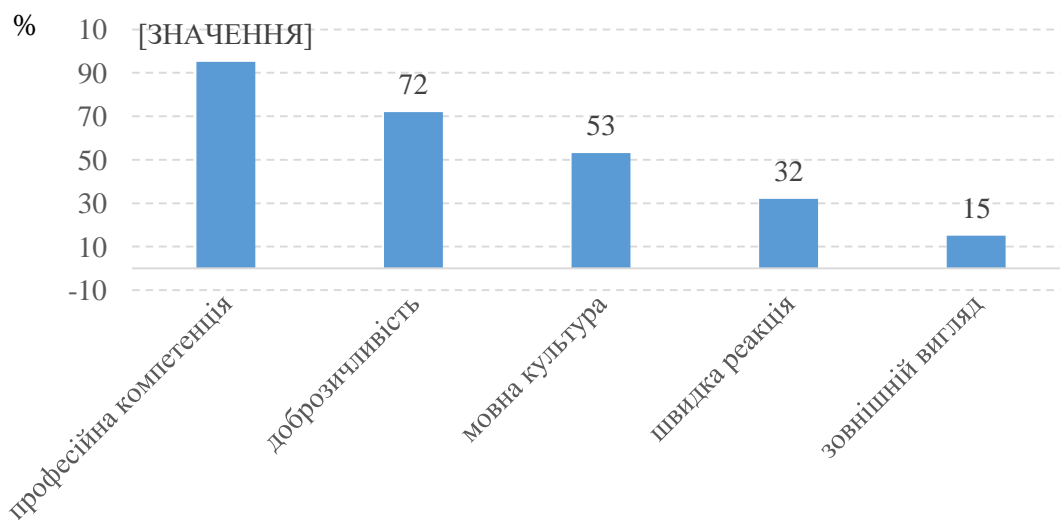


Рис. 2.1. Вагомість характеристик продавців магазину «Продукти», 2023 р.

Джерело: побудовано автором за даними ФОП

Власник магазину приділяє увагу професіоналізму продавців, але ще більше цінує їхню привітність до відвідувачів. Продавці охайні, доброзичливі та завжди ввічливі. Він акцентує увагу на таких елементах:

привітання та перше враження: зустріч клієнтів привітання та

невимушена розмова з ними;

консультація та підтримка: інформування клієнтів про товари, рекомендації, допомога у вирішенні питань, що виникають під час покупки;

індивідуальний підхід: увага до потреб, вподобань і особливостей кожного клієнта для забезпечення якісного обслуговування;

ефективність обслуговування. Швидкий і зручний процес обслуговування, мінімізація затримок і черг;

високий стандарт якості: забезпечення високої якості товарів та послуг, які відповідають очікуванням клієнтів; дотримання стандартів та політик: слідування правилам магазину (політика повернення, гарантійна підтримка, чітке інформування про продукти).

Основні причини, що дратували відвідувачів магазину «Продукти» та викликали їх невдоволення наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Головні причини нездоволення клієнтів магазину «Продукти»,
2019-2023 рр.**

Причина незадоволення	Опис причини роздратування клієнтів	Методи усунення
Нав'язливість	Зазвичай клієнт, заходячи в магазин, вже має уявлення про бажану покупку. Але коли продавець наполегливо пропонує інший продукт, то клієнт може відчувати роздратування і піти, так нічого і не купивши	Проходження курсів з основ психології продаж
Зайві розмови	Пуста балаканина продавця, наводити безліч непотрібних фактів чи історій. Втручається з поясненнями, якщо це не було запитано	Слухати клієнта і розуміти їх потреби
Надмірні компліменти	Надлишкова похвала часто сприймається як нещирість. Лестощі, які звучать штучно, створюють відчуття дискомфорту і можуть викликати недовіру до продавця. Оцінка покупця за зовнішнім виглядом	Проходження курсів з основ психології продаж
Квапливість у процесі покупки	Кваплять клієнтів з прийняттям рішення	Не варто квапити клієнта з прийняттям рішення. Після відповіді на всі його питання

		дайте час на роздуми. Якщо клієнт готовий зробити вибір, він дасть про це знати.
Брак інформації про товар	Відсутність інформації про виробника, дату виготовлення чи небажання інформувати про це клієнтів	Самонавчання по асортименту продукції
Продаж зіпсованого продукту	Продаж зіпсованого продукту	Уважна робота з продукцією. Заміна зіпсованого продукту на якісний

Джерело: узагальнено автором за даними ФОП

Отже, головними причинами роздратування клієнтів магазину «Продукти» у 2019-2023 рр. були:

нав'язливість (продавець наполегливо пропонував інший продукт, зазвичай дорожчий чи той у якого завершується термін використання);

зайві розмови (консультант не має негайно втручатися з поясненнями, якщо це не було запитано клієнтом);

надмірні компліменти (надлишкова похвала часто сприймається як нещирість);

квапливість у процесі покупки (поспішали клієнтів з прийняттям рішення);

продаж зіпсованих продуктів та незнання інформації про продукцію.

Якісне обслуговування клієнтів передбачає вміння виправляти помилки та вирішувати неприємні ситуації. Коли трапляється збій або виникає негативний момент, важливо швидко відреагувати, вибачитися та запропонувати відповідне рішення. Завчасне передбачення й ефективне вирішення конфліктів демонструє професіоналізм і здатність бізнесу підтримувати позитивні відносини з клієнтами, вчасно виправляючи свої помилки.

Проаналізуємо результативність діяльності магазину «Продукти» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Результативність діяльності магазину «Продукти» ФОП, 2019-2023 рр.

Показники	Роки					2023 р. до 2019 р., %
	2019	2020	2021	2022	2023	
Середній чек, грн	201,0	150,6	180,2	260,3	320,0	159,2
Чистий фінансовий дохід після оподаткування, тис. грн	2004,7	2693,6	3268,4	3431,8	4245,0	в 2,1 р.б.
Рівень рентабельності продажів, %	40,3	44,7	53,0	46,7	51,1	х

Джерело: узагальнено автором за даними ФОП

Одноразова покупка в магазині «Продукти» зазвичай включає кілька продуктів (хліб, м'ясо-ковбасні вироби, фрукти та солодощі). Відзначають зростання «середнього чека»: якщо у 2019 р. середній чек становив 201,0 грн, то у 2023 р. він зріс до 320,0 грн. Магазин має значний потенціал для розвитку культури обслуговування, що підтверджується стабільними показниками. Чистий фінансовий результат (дохід) після оподаткування у 2023 р. підвищився до 4245,0 тис. грн, що в 2,1 рази більше ніж у 2019 р. і пояснюється як збільшенням кількості придбаних продуктів так і зростанням рівня інфляції. Рівень рентабельності продажу склав 51,1 % у 2023 р.

Тенденція до розвитку магазинів малого формату посилилася через епідемію коронавірусу та повномасштабне вторгнення. Під час пандемії, коли великі скупчення людей були заборонені, а в супермаркети можна було заходити лише обмеженій кількості покупців, споживачі оцінили можливість швидко придбати необхідні товари в невеликих магазинах. Під час повномасштабного вторгнення доступ до великих супермаркетів може бути ускладнений. Окрім того, у супермаркетах, розташованих у торгових центрах, покупки можуть бути перервані сигналом повітряної тривоги, оскільки всі ТРЦ закриваються в цей час.

Формат магазину біля дому має свої особливості: обмежений простір, на якому можна розмістити лише певну кількість товарів. Тому підбір асортименту вимагає ретельного підходу та глибокого розуміння потреб місцевих споживачів. Саме це дозволяє відрізнитися, пропонуючи покупцям унікальні варіанти. Власник регулярно проводить дослідження ринку, переваг

споживачів та актуальних трендів, а також щоквартально здійснює моніторинг структури асортименту.

Таким чином, ключовими елементами культури обслуговування покупців у магазині «Продукти» є: позитивний імідж магазину, широкий асортимент із врахуванням вподобань споживачів, доступні ціни, можливість отримати додаткові послуги, сучасні методи продажу, належний санітарний стан, здатність продавців оперативно та вичерпно відповідати на запитання, уважне та ввічливе ставлення персоналу до клієнтів, а також охайний зовнішній вигляд консультантів. У наступні три роки кількість магазинів біля дому зросте на 30 %. Це призведе до посилення конкуренції на ринку та запеклої боротьби за клієнтів, що змусить власника шукати нові нестандартні підходи і креативні рішення.

Висновки до розділу 2

Аналіз культури та якості торговельного обслуговування як чинника конкурентоспроможності сучасного торговельного підприємства показав:

1. Встановлено, що магазин «Продукти» – це магазин «крокової доступності» був створений з метою розвитку торговельної діяльності, забезпечення споживачів продуктами харчування та отримання прибутку. У магазині використовуються як готівковий, так і безготівковий розрахунок. Основними покупцями є пенсіонери, домогосподарки та люди, які заходять за продуктами після роботи. Більшість клієнтів магазину «Продукти» мають середній рівень доходу. Стратегічне управління магазином здійснює фізична особа-підприємець, а в магазині працюють два продавці. ФОП знаходиться на загальній системі на другій групі, де оподатковуються всі доходи за ставкою 18,0 % податку на прибуток. Незважаючи на зниження купівельної спроможності населення, попит на продукти залишається стабільним, що дозволило збільшити рівень рентабельності магазину до 51,1 % у 2023 р.

2. Визначено, що у магазині «Продукти» у 2023 р. порівняно з 2019 р. показники час обслуговування скоротився: середній час обслуговування зменшився на 1,4 хвилини (з 5,0 до 3,6 хв.), час у черзі – на 1 хвилину (з 6,0 до 5,0 хв.). Задоволеність клієнтів покращилась: рейтинг обслуговування та CSAT вирости на 1 бал (з 3 до 4). Частота скарг знизилась на 3 скарги (з 5 до 2 скарг на 100 клієнтів). Лояльність клієнтів підвищилась: NPS зріс на 15% (з 40% до 55%), частота повторних покупок – на 6 разів (з 10 до 16). Якість асортименту: задоволеність асортиментом збільшилась на 15% (з 50% до 65%), але задоволеність цінами знизилась на 10% (з 50% до 40%). Чистота та організація магазину покращились: оцінка чистоти та доступності товарів зросла на 2 бали (з 2 до 4), привітність персоналу – на 2 бали (з 3 до 5).

3. З'ясовано, що умови воєнного стану вимагають від магазину гнучкості, турботи про клієнтів та високих стандартів безпеки. Основні проблеми можуть стосуватися обмеженого асортименту і черг, але загальний рівень обслуговування є задовільним, якщо персонал забезпечує безпеку і підтримку клієнтів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ РІВНЯ КУЛЬТУРИ І ЯКОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ ПОКУПЦІВ

3.1. Заходи щодо підвищення культури та якості торговельного обслуговування споживачів

Поліпшення обслуговування клієнтів у магазині «Продуктів» є одним із ключових аспектів успішного бізнесу, який впливає на лояльність покупців та загальний імідж бренду. У сучасному конкурентному середовищі важливо не тільки надавати якісні продукти, але й створювати позитивний досвід для клієнтів на кожному етапі взаємодії з магазином. Це включає в себе не лише ввічливе та професійне обслуговування, але й інноваційні підходи до організації простору, підвищення зручності покупок і персоналізовані послуги. Впровадження таких змін допоможе не тільки залучити нових клієнтів, але й зміцнити довіру та задоволення постійних покупців (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи щодо підвищення культури торговельного обслуговування споживачів магазину «Продукти», 2025 р.

Заходи	Шляхи реалізації заходів
Безперервне навчання співробітників	Співробітники повинні добре розуміти асортимент товарів, знати конкурентні переваги та володіти навичками продажів. Для їхнього навчання доцільно використовувати як пасивні, так і активні методи: пасивні включають участь у семінарах і тренінгах, а активні – залучення до вирішення практичних ситуацій і рольових ігор. Це сприяє розвитку креативності, тренуванню мислення та покращенню концентрації. Регулярне навчання підвищує мотивацію й інтерес до роботи, надихає на нові ідеї та покращує загальну продуктивність команди
Застосовувати інновації	Створити онлайн-версію магазину та запровадити автоматизацію бізнес-процесів. Це дозволить зменшити робоче навантаження на персонал
Навчання клієнтів	Підтримувати постійний зв'язок із клієнтами за допомогою сучасних технологій, таких як соціальні мережі, месенджери, вебінари та живі майстер-класи. Надавати цінну інформацію через статті, захоплюючі відео, корисні поради та новини про останні тенденції у сфері
Розширити повноваження співробітників	Усунути перешкоди, що заважають виконанню обов'язків. Дати можливість продавцям приймати рішення самостійно

Джерело: узагальнено автором за даними [12]

Складові елементи стратегії магазину «Продукти» по підвищенню культури торговельного обслуговування споживачів наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Складові елементи стратегії нішевого магазину «Продукти» по підвищенню культури торговельного обслуговування споживачів, 2025-2029 рр.

Рік	Проект
2025	Зміна назви магазину «Продукти» на нове комерційне найменування «Апельсин», яке буде відображати концепцію магазину раціонального харчування. Проведення демонстраційного приготування та тестування готових страв безпосередньо в магазині. Розробка промо-кампанії та впровадження SMM-маркетингу. Запуск інтернет-магазину для продажу продуктів. Облаштування міні-кав'ярні. Використання послуг професійного мерчандайзера. Застосування інновацій.
2026	Укладання договору з еко-фермами «Молоко від фермера» та «Органік». Участь у фестивалі Poltava Eco Family Day та заході Go-to Market. Сформувати портрет цільової аудиторії та вивчити її звички
2027	Оформити тимчасові прилавки та оснащений спеціалізований автомобіль (Foodtruck) для продажу продуктів або готових страв
2028	Облаштувати фіто-бар
2029	Встановити міні-пекарню

Джерело: пропозиції автора

Застосування стратегії нішевої позиції магазину «Апельсин» відбуватиметься таким чином:

1. Зниження витрат (фінансових, часових, транспортних і ментальних) для задоволення потреби в їжі:

пропонуємо найнижчі ціни в місті на ключові продукти;

скорочуємо часові та транспортні витрати, орієнтуючись на домогосподарок, які живуть поблизу магазину. Лояльним клієнтам пропонуємо користуватися послугами інтернет-магазину (який плануємо відкрити у 2025 р.) з можливістю доставки популярних і гарантовано свіжих продуктів того ж дня. Оплата буде можлива як карткою, так і через внутрішню кредитну лінію. Доставку до сусідніх будинків зможуть виконувати місцеві школярі, знайомі жителям, за заздалегідь обумовлені «чайові»;

знижуємо ментальне навантаження: організуємо продукти за складом для певних страв, допомагаючи з підбором інгредієнтів. Пропонуємо

свіжоприготовлені або швидкозаморожені страви, такі як знамениті шведські фрикадельки (Swedish meatballs), приготовані за спеціальним рецептом. В інтернет-магазині публікуємо ілюстрації готових страв, рецепти (додаток Г), час приготування, різницю в ціні між готовою стравою та сирими інгредієнтами (що демонструє економію), орієнтовний вміст калорій, кількість порцій, переваги для здоров'я та дієтичні властивості, а також відгуки місцевих господинь і професійних кухарів. Застосовуємо інновації (додаток Д).

2. Пропонуємо інгредієнти для свіжої, корисної та терапевтичної органічної їжі. Для цього у 2026 р.:

закупуємо продукцію у місцевих фермерів;

стежимо за світовими трендами в сфері раціонального харчування та впроваджуємо наукові рекомендації у рецепти здорових страв із посиланнями на дослідження експертів;

обираємо найякісніші та перевірені бренди продуктів харчування, продаючи їх за конкурентними цінами;

створюємо додаткову цінність відвідування магазину, задовольняючи потребу в їжі та одночасно виконуючи терапевтичну функцію. Наприклад, у інтернет-магазині розміщуємо відео, що демонструють, як інгредієнти певної страви знижують рівень холестерину, запобігають серцевим захворюванням, мають низький глікемічний індекс, сприяють профілактиці діабету, підсилюють метаболізм, трансформують жирові клітини на енергію для схуднення та нейтралізують вільні радикали для омолодження організму. Заходи для підтримки позиціонування включатимуть інформування споживачів про концепцію «магазину раціонального харчування». Цьому сприятиме комерційна назва «Апельсин» / магазин раціонального харчування, а також девіз крамниці: «Витрачайте менше та отримуйте здоров'я в подарунок». Це забезпечить підсвідому стимуляцію запам'ятовування за допомогою таких методів:

1) Літера «А» в назві «Апельсин» активує особисте его клієнта, оскільки асоціюватися з початком, лідерством або зверненням до особистого «Я».

2) Образ апельсина як бренд стимулює відповідні нейрони в мозку

клієнтів, оскільки асоціюється з відомою корпорацією Fanta.

3) З дитячих спогадів помаранчевий Апельсин асоціюється зі здоров'ям.

4) Апельсин символізує свіжість та соковитість.

5) Апельсин асоціюється з органічним і корисним харчуванням.

6) Слово «раціональне» має такі значення: «раціональне» – для клієнтів, орієнтованих на здоровий спосіб життя; «доступне» – для тих, хто шукає економію; «розумне» – для покупців, які прагнуть виправдати свої покупки.

7) Апельсин помаранчевого кольору викликає асоціації з багатством, здоров'ям, престижем та спокоєм.

8) Червоний відтінок літери «А» проковує емоції, що сприяють активній реакції: викликає енергію, закликає до дії, привертає увагу.

9) Семантично «Магазин раціонального харчування» передає ширшу споживчу цінність, ніж просто продуктовий магазин.

Пропонується облаштувати вхід у магазин з іншого боку, зробивши його без сходів. У день відкриття рекомендуємо провести святковий захід із залученням місцевих засобів масової інформації, одноразовими акціями та знижками для перших покупців.

Для посилення асоціації з магазином раціонального харчування пропонуємо провести косметичний ремонт:

1. Використовувати оздоблювальні матеріали, які асоціюються з природою, наприклад, полиці та вітрини з необробленої деревини у поєднанні з грубо обробленими кам'яними стійками.

2. Декор магазину створюватиме атмосферу, що нагадує про подорожі, інші культури та далекі країни. Наприклад, екзотичні продукти можна представити разом із зображенням старовинного корабельного штурвала.

3. Методом контрастів підкреслимо відчуття унікальності, ексклюзивності та екзотичності магазину.

4. Інформаційний супровід в інтернет-магазині демонструватиме експертизу, оскільки покупці віддають перевагу придбанню товарів у фахівців.

Асоціативне аудіоінформування включатиме релаксуючу музику, а

ароматерапія з приємними запахами аромаламп, цитрусових, хвої, ванілі чи інших відомих ароматів рослинного походження підсилюватиме увагу клієнтів. Створюючи затишну атмосферу в магазині, ми зможемо активувати органи чуття відвідувачів (за допомогою освітлення, декору, температурного режиму, фонові музики, запахів тощо) і забезпечити відчуття соціальної приналежності. Це досягається через персоналізоване спілкування, привітність персоналу, заохочення до групового обговорення тем, пов'язаних із приготуванням і споживанням їжі, а також наданням можливостей для соціального розвитку та самореалізації клієнтів.

Пропонуємо перейти на формат самообслуговування, який окупиться швидше, ніж класична роздрібна торгівля через прилавок. Такий формат потребує встановлення системи відеоспостереження або присутності охоронця. Для зниження ризику крадіжок можна розмістити частину товарів у загальному доступі, а найбільш популярними продуктами торгувати через прилавок.

Для організації товарів на полицях доцільно скористатися послугами професійного мерчандайзера. Рекомендується запрошувати фахівця раз на місяць для оптимального розміщення нових товарів. Орієнтовні місячні витрати становитимуть 4,5 тис. грн.

Перспективні конкурентні переваги полягають у позиціонуванні магазину як місця домашнього комфорту. В умовах сучасного ринку, де доступ до комерційної інформації легкий, підприємцям важко визначити технічні характеристики концепції продуктових магазинів. Однак споживче сприйняття схожих атрибутів може суттєво відрізнитися. Тому важливо акцентувати увагу на формуванні споживчого сприйняття, яке дозволить магазину чітко виділятися серед конкурентів.

Зокрема, необхідно позиціонувати асортимент магазину як інгредієнти для раціонального харчування, незважаючи на те, що конкуренти також частково пропонують схожі товари. Сприйняття «раціонального харчування» можна досягти через постійну присутність легко засвоюваної інформації, що підкреслює терапевтичні переваги окремих інгредієнтів і страв, виготовлених з

них. Позитивне сприйняття економічності покупок буде підтримуватися гарантією найнижчих цін на певні продукти. Крім того, сучасні інструменти продажу, такі як можливість поповнювати запаси через інтернет-магазин, демонстративне приготування та дегустація страв у магазині, а також високий рівень довіри, виражений у гарантіях задоволення від покупки, сприймаються клієнтами як додаткова цінність магазину, що підвищує його споживчу цінність.

Отже, для власника магазину «Апельсин» важливо сконцентрувати зусилля на формуванні такого сприйняття, яке дозволить магазину чітко відрізнитися від конкурентів та підвищити культуру і якість торговельного обслуговування.

Рекомендуємо регулярно проводити підвищення кваліфікації персоналу. Це вимагає фінансових витрат, але зрештою сприятиме покращенню культури та якості обслуговування клієнтів. Планові витрати на підвищення кваліфікації працівників магазину «Апельсин» представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.3

**Витрати на підвищення кваліфікації персоналу магазину «Апельсин»,
2025 р.**

Назва заходу	Сума, грн
Курси для підприємців «Як ефективно управляти бізнесом та мотивувати співробітників до покращення культури обслуговування клієнтів», Полтавський державний аграрний університет	5000,0
Стажування в магазині «Продукти» в Болгарії у м. Софія та у Софійському Університеті «Св. Климента Охридського»	30000,0
Витрати на оновлення форми працівників	15000,0
Всього	50000,0

Джерело: пропозиції автора

Отже, сукупні витрати на підвищення кваліфікації продавців магазину «Апельсин» у 2025 році становитимуть 50 тис. грн.

В цілому, продавець повинен мати охайний вигляд, а його уніформа, касова зона та прикасова територія повинні бути чистими. Він має привітно зустрічати покупців, підлаштовуватися під їхній характер, швидко вирішувати

проблеми і надавати професійне обслуговування. Продавець повинен вміти ефективно презентувати товар чи послугу, переконливо доводити їх переваги та стимулювати клієнтів до покупки. Успішний продавець має бути організованим, ефективним і вміти правильно розподіляти час, приділяючи увагу пріоритетним завданням та швидко реагуючи на потреби покупців. Що стосується поведінки продавця, він повинен дотримуватись етикету, проявляючи повагу до клієнтів. Не можна бути грубим, різким чи занадто емоційним. Продавець не має права говорити по телефону на робочому місці чи займатися особистими справами під час роботи, адже це може дратувати клієнтів. У випадку, якщо продавець використовує нецензурну лексику або вдається до агресії, така поведінка є неприпустимою і потребує негайного звільнення.

Отже, продавець має поважати професійні стандарти, працюючи відповідно до встановленого графіка та правил, виконуючи свої обов'язки з відповідальністю та послідовністю. Він зобов'язаний зберігати конфіденційність особистої інформації клієнтів та не розголошувати її без їхньої згоди. Також продавець має бути обережним при обробці платіжних даних та інших конфіденційних відомостей клієнтів.

3.2. Діджиталізація як засіб підвищення якості торговельного обслуговування споживачів

При створенні продуктового інтернет-магазину важливо ретельно підібрати штат майбутнього персоналу. Для магазину «Апельсин», як невеликої торгової точки, що працюватиме в онлайні, буде достатньо консультанта з високим рівнем культури спілкування та відповідною кваліфікацією. Також передбачено впровадження преміальної системи оплати праці для продавців з метою додаткової мотивації. Окрім цього, знадобляться вантажник (одна особа) та кур'єри.

Окрім реклами в засобах масової інформації, необхідно зосередити увагу на просуванні магазину «Апельсин» в Інтернеті та соціальних мережах, оскільки 21,0 % споживачів використовують цей канал для пошуку інформації. У планах є розробка власного сайту в 2025 р. Орієнтовна вартість його просування та підтримки складе 43600,0 грн на місяць. У табл. 3.4 представлено список заходів щодо просування та підтримки сайту з урахуванням сучасних Інтернет-технологій.

Таблиця 3.4

**Комплекс заходів щодо просування і підтримки веб-сайту
магазину «Апельсин», 2025 р.**

Найменування робіт	Сутність робіт
Просування за списком ключових фраз (профільних запитів у пошукових системах)	Розробка списку ключових фраз за якими користувачі будуть знаходити сайт у пошукових системах
Наповнення й супровід сайту (один рядок протягом доби)	Заповнення веб-сайту текстовим і графічним контентом, моніторинг його функціонування, усунення вірусів і помилок, контроль швидкості завантаження, а також перевірка термінів закінчення хостингу і домену сайту
Глобальні доробки сайту	Поліпшення функціонального наповнення веб-сайту, оновлення його дизайну, включаючи повну зміну зовнішнього вигляду, розробка концепції розділів, сторінок та ресурсу в цілому
Веб-аналітика відвідуваності сайту	Регулярний збір і аналіз статистики відвідуваності веб-сайту за допомогою систем Метрика та Google Analytics. Виявлення технічних і логічних проблем, таких як швидкий або несподіваний вихід відвідувача зі сайту чи певної його сторінки, наявність перешкод при заповненні форми зворотного зв'язку, відправці повідомлень, реєстрації чи покупці послуг тощо
Інтернет-маркетинг (конкуренти та тренди)	Маркетингові дослідження Інтернет-середовища з метою розробки креативних рекламних ідей для сайту та проєктів представлення послуг замовника на основі звітів веб-аналітиків
Контекстна реклама, соціальні мережі, блоги, форуми	Розміщення оголошень у пошуковій системі Google, публікація реклами на сайті advertising.com і її управління (використовуючи матеріали та новини замовника), а також обговорення послуг або продуктів замовника на сторінках Інтернет-форумів і блогів

Джерело: пропозиції автора

Основними видами робіт для продуктового магазину «Апельсин» з перерахованих у табл. 3.4 будуть: розробка загальної концепції сайту,

просування через ключові фрази та наповнення і супровід сайту.

Пропонується наступний орієнтовний склад сторінок веб-сайту: «Головна», «Продукти», «Про нас», «Контакти», «Знижки». На головній сторінці мають бути посилання на такі розділи: «Новини кулінарії», «Наші пропозиції», «Пропозиція дня» та «Гастрономія м. Полтави». Також на головній сторінці повинна бути можливість пошуку страв відповідно до потреб користувачів. Визначимо витрати на розробку та підтримку сайту для просування бренду магазину «Апельсин» в межах інтернет-маркетингу. Для реалізації розрахунків вартості кожного виду робіт на місяць магазину необхідно виділити 43600,0 грн на просування через Інтернет-технології (деталі наведено в таблиці 3.5).

Таблиця 3.5

**Вартість просування та підтримки веб-сайту продуктової крамниці
«Апельсин», 2025 р.**

Найменування робіт	Питома вага у загальному обсязі витрат щодо просування та підтримки сайту, %	Вартість за місяць, грн
Просування за списком ключових фраз (профільні запити у пошукових системах)	25,0	10640,0
Наповнення і супроводження сайту (один раз протягом доби)	25,0	10560,0
Глобальні доробки веб-сайту	25,0	10800,0
Веб-аналітика відвідуваності веб-сайту	15,0	4400,0
Інтернет-маркетинг (дослідження конкурентів та трендів)	5,0	3600,0
Розробка контекстної реклами, робота у соціальні мережі, ведення форумів та блогів	5,0	3600,0
Разом	100,0	43600,0

Джерело: пропозиції автора

У 2025 р. витрати на рекламу на власному веб-сайті продуктового магазину «Апельсин» складуть 523200,0 грн (43600 грн x 12 місяців). Соціальні мережі доцільно використовувати безкоштовно, створивши тематичні сторінки, прив'язані до мікрорайону м. Полтава, де розташований магазин.

Рекомендується автоматизувати торговельну діяльність магазину

«Апельсин» через хмарну систему Abm Retail. Це дозволить ефективно організувати процеси торгівлі, обліку, стимулювання попиту та асортиментної політики, що сприятиме стабільному розвитку бізнесу. Автоматизація допоможе оперативно отримувати аналітичну інформацію, підвищити прибутковість, оптимізувати переміщення товарів, зменшити шахрайство та забезпечити точний товарний облік. Навчання персоналу буде здійснюватися віддалено. Переваги для власника магазину включають: можливість швидко реагувати на фінансові зміни, правильне управління асортиментом, облік динаміки продажу та попиту, удосконалення ціноутворення та моніторинг цінової політики конкурентів. Крім того, система підтримує програми лояльності, зберігання даних та безпеку.

Процес автоматизації «Апельсин» включатиме: впровадження консолідованої системи обліку на платформі АВМ Retail, підбір сучасного торговельного обладнання, налаштування облікового сервісу, віддалене навчання персоналу та технічну підтримку. Оскільки рітейл є стратегічним бізнесом, варто інвестувати у розширення. Пропонується викупити квартиру поряд із магазином для облаштування фітобар «Апельсин», що об'єднає територію магазину та бару. Девізом закладу буде: «Чим ми ближче до природи – тим ми менше будемо хворіти!». Аналіз ринку виявив, що попит на кафе та бари у м. Полтава не перевищує пропозицію, і ця ніша ще не заповнена. Конкурентні переваги фітобару будуть базуватися на зручному розташуванні, смачних напоях та високому рівні обслуговування. Персонал складатиметься з 2 висококваліфікованих працівників, а для старту проєкту планується інвестиція в 200 тис. грн. Рентабельність складе 54%, а період окупності – 10 місяців.

Для залучення клієнтів пропонується поширення листівок серед жителів мікрорайону та яскрава реклама фітобару на біг-бордах у людних місцях. Рекламний бюджет наведений у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на рекламу фіто-бару «Апельсин», 2025 р.

Шляхи просування	Ціна, грн	Кількість, шт.	Вартість у місяць, грн
Реклама в маршрутках	3 грн/сек (100 грн оголошення)	30	9000,0
Реклама на біг-бордах	3000 на кожному	2	6000,0
Розповсюдження рекламних листівок	Роздача 3,0 грн/штука + друк по 10,75 грн/шт.	140	Роздача 420,0 грн + друк 1505,0 грн
Всього	х	х	16925,0

Джерело: пропозиції автора

Стимулювання продажів фіто-бару буде орієнтовано на різні цілі. Основною стратегією PR стане організація дня відкритих дверей. Під час відкриття фіто-бару планується презентація всього асортименту напоїв та проведення конкурсу на швидкість пиття соків з наданням призів (перший напій безкоштовно, 50,0 % знижка на другий тощо). Через місяць після відкриття бару планується провести моніторинг громадської думки щодо якості напоїв і обслуговування.

Очікується, що фіто-бар працюватиме стабільно та приносить значний прибуток. Інтерес споживачів до корисних властивостей цілющих чаїв, бальзамів та настоїв зростає. Основним джерелом доходу фіто-бару стане продаж фіто-чаїв. Витрати складатимуть 559,2 тис. грн. Окупність проекту – 3 роки.

Відвідувачі зможуть насолоджуватися часом у фіто-барі, розслабляючись і відновлюючи сили. Для них буде запропоновано широкий вибір смузі, фрешів, фруктів, чаїв, збагачених киснем, а також звичайних і протеїнових коктейлів. Узагальнений розрахунок витрат на діяльність фіто-бару «Апельсин» в мікрорайоні Боженка наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Кошторис витрат діяльності фіто-бару «Апельсин», 2028 р., грн

Статті затрат	Витрати за рік
Сировина та компоненти	304630
Заробітна плата	125099
Нарахування на заробітну плату	30997
Витрати на електроенергію	6205

Транспортні витрати	13250
Комунальні послуги	17015
Канцелярські товари	2544
Інші витрати	4015
Ремонт приміщення	25000
Реклама	27000
Юридичні послуги	2000
День відкритих дверей	4635
Разом витрати	559150

Джерело: пропозиції автора

Згідно з табл. 3.7, можна зробити висновок, що найбільшу частку в структурі виробничо-збутових витрат складають витрати на сировину та компоненти (56,5 %), зарплату та нарахування (37,8 %), а також комунальні послуги (2,6 %). Фіто-бар буде оснащений спеціалізованим ергономічним, компактним і економічним обладнанням, що забезпечує високу безпеку та надійність. В плані оснащення передбачено придбання різних апаратів для заварювання трав, приготування вітамінно-мінеральних та кисневих коктейлів, автоматичних станцій очищення води, кисневих концентраторів, сокоохолоджувачів, соковижималок, посудомийних машин, блендерів тощо.

Продукція, яку ми використовуємо для приготування напоїв, буде сертифікована як органічна, що підтверджується відповідними сертифікатами. Таким чином, дотримання вимог закону України 2639-VIII «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» є важливою відповідальністю для виробників та роздрібних закладів. В разі порушення вимог щодо маркування органічної продукції передбачена адміністративна відповідальність.

У 2029 р. в магазині буде обладнано міні-пекарню та будемо продавати власну випічка: хліб, булочки та піца. Буде продаватися імпортна продукція: оливки, хамон, моцарела. Розвиватимемо напрямок food to go – страви, які можна придбати, підігріти у магазині й відразу з'їсти. Будемо продовжувати удосконалювати асортимент.

Проаналізуємо результативність діяльності магазину «Апельсин» («Продукти» до 2025 р.) на основі прогнозованих даних у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Результативність діяльності магазину «Апельсин» («Продукти»),
2023 р., 2025 р.**

Показники	Роки		2025 р. до 2023 р., %
	2023	2025	
Рейтинг обслуговування клієнтів, балів	4	5	125,0
Частота повторних покупок за місяць на одного клієнта	16	18	112,5
Середній час обслуговування, хв.	3,6	2,5	69,4
Середній чек, грн	320,0	480,9	150,3
Чистий фінансовий результат (дохід), тис. грн	4245,0	5845,2	137,7
Рівень рентабельності продажу, %	51,1	57,3	x

Джерело: розрахунки автора за даними ФОП

Отже, в цілому за рахунок підвищення культури та якості торговельного обслуговування рівень рентабельності підвищиться до 57,3 % згідно прогнозних даних (рис. 3.1).

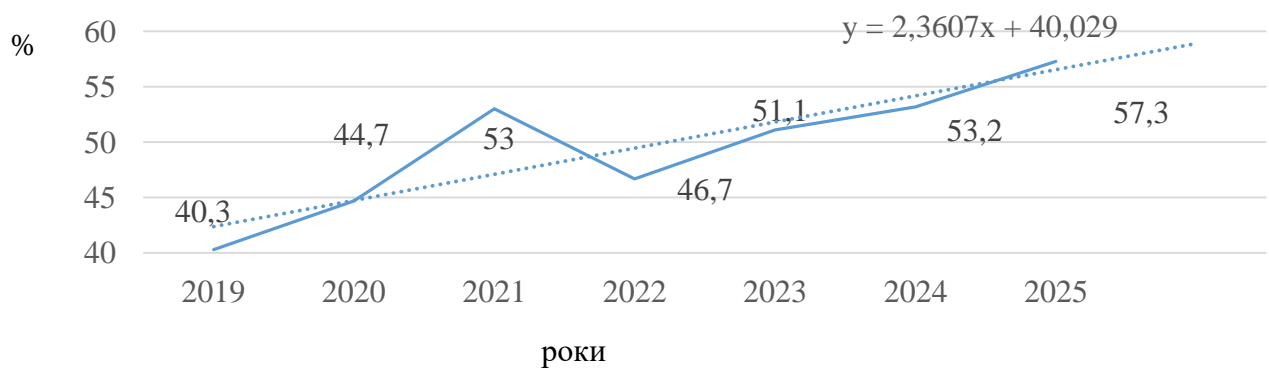


Рис. 3.1. Прогнозовані дані по рентабельності продажу магазину «Апельсин», 2019-2024 рр., 2025 р.

Джерело: розрахунки автора за даними ФОП

Отже, рівень рентабельності продажу зросте з 40,3% у 2023 р. до 57,3 % у 2025 р., що вказує на покращення ефективності продажів. Рейтинг обслуговування клієнтів збільшиться з 4 до 5 балів, що відображає поліпшення якості обслуговування та задоволення клієнтів. Планове підвищення рейтингу на 25% свідчить про ефективні заходи, спрямовані на поліпшення сервісу, що позитивно впливає на репутацію магазину та лояльність клієнтів. Частота повторних покупок збільшилась з 16 до 18 на місяць на одного клієнта, що є свідченням високої задоволеності споживачів і підвищеного інтересу до товарів чи послуг. Це зростання на 12,5% свідчить про стабільний потік постійних

клієнтів, що є хорошим показником для довгострокового успіху бізнесу. Середній час обслуговування скоротився з 3,6 хвилин до 2,5 хвилин, що вказує на підвищення ефективності обслуговування та зниження часу очікування для клієнтів. Впровадження преміальної системи оплати праці буде мотивувати персонал до покращення результатів роботи. Зменшення часу обслуговування на 30,6% може свідчити про оптимізацію робочих процесів і покращення технології обслуговування, що сприяє підвищенню клієнтської задоволеності. Загалом, ці показники вказують на позитивну динаміку у якості обслуговування, зростання лояльності клієнтів і підвищення ефективності роботи, що є важливими факторами для подальшого розвитку і стабільності бізнесу.

Висновки до розділу 3

Покращення культури та якості обслуговування клієнтів у магазині «Апельсин» («Продукти») передбачає наступні заходи:

1. Пропонуємо провести ребрендинг: у 2025 році магазин змінить назву з «Продукти» на «Апельсин» – магазин раціонального харчування. Девізом стане: «Витрачайте менше та отримуйте здоров'я у подарунок». Магазин буде позиціонуватися як місце, де енергія від раціонального харчування сприяє ефективному витрачання сил як на роботі, так і вдома. Для розвитку фуд-рїтейлу залучатиметься мерчандайзер, а загальні витрати на ребрендинг складуть 120 тис. грн. Дизайн магазину буде асоціюватися з природними матеріалами, створюючи атмосферу затишку. Магазин пропонуватиме гарячий хліб (в перспективі – свіжоспечений), каву, улюблені сорти ковбаси, молока, пива, і стане місцем для комфортних покупок. Рейтинг повторного обслуговування клієнтів зросте на 25,0 %.

2. Організувати онлайн-магазин: пропонується зробити можливість поповнення продуктового запасу через інтернет-магазин «Апельсин» з онлайн-оплатою. Витрати на організацію інтернет-послуг у 2025 році складатимуть 65,4 тис. грн. Продукти будуть сортуватися за конкретними стравами, а на сайті можна буде знайти ілюстрації готових страв, рецепти, час приготування, дієтичні переваги та відгуки місцевих кухарів. Частота повторних покупок за місяць на одного клієнта зросте на 12,5 %.

3. Пропонуємо покращити обслуговування в магазині «Апельсин», що передбачає безперервне навчання співробітників, підбір команди однодумців, використання інновацій в роботі, розширення повноважень співробітників, формування портрет цільової аудиторії та вивчення її звичок: завдяки підвищенню культури та якості обслуговування, рівень рентабельності магазину «Продукти» у 2025 р. очікується на рівні 95,3 %. Зменшення часу обслуговування на 30,6% може свідчити про оптимізацію робочих процесів і покращення технології обслуговування, що сприяє підвищенню клієнтської задоволеності.

ВИСНОВКИ

Аналіз культури та якості торговельного обслуговування магазину «Продукти» дозволив зробити такі узагальнення:

1. Встановлено, що культура та якість обслуговування споживачів передбачають уважне ставлення до клієнтів, з орієнтацією на задоволення їхніх потреб: забезпечення швидкої покупки товарів з максимальною зручністю. Система торговельного обслуговування включає як матеріальні аспекти (оформлення торгового простору), так і нематеріальні (соціальна та психологічна взаємодія з покупцями).

2. Магазин «Продукти» ФОП знаходиться в зручному місці для мешканців мікрорайону м. Полтава (магазин «крокової доступності»), що забезпечує стабільний потік клієнтів – 4785 осіб в місяць. Зручний графік роботи та близькість до зупинки громадського транспорту сприяють високому рівню відвідуваності, переважно пенсіонерами та домогосподарками.

3. Проведений аналіз засвідчив, що впродовж 2019-2023 рр. магазин демонструє стабільне зростання. Дохід від реалізації продукції у 2023 р. збільшився до 18374,6 тис. грн, що на 79,9 % більше ніж у 2019 р. і зумовлено підвищенням попиту на товари першої необхідності в умовах економічних труднощів. Чистий фінансовий дохід після оподаткування зріс до 4245,0 тис. грн, що в 2,1 рази більше ніж у 2019 р. та свідчить про ефективність управлінських та комерційних стратегій магазину. Чисельність персоналу залишається стабільною (2 працівники), а середня місячна заробітна плата підвищилася на 33,0 % і становила 23,5 тис. грн. Магазин продемонстрував значний фінансовий зріст, зокрема зростання середнього чека до 320,0 грн/особу та рівня рентабельності продажу до 51,1 %. Це вказує на покращення комерційної діяльності та стабільний розвиток.

4. Визначено, що за досліджуваний період асортимент магазину зазнав деяких змін, при цьому коефіцієнти ширини та глибини асортименту залишались стабільними, що свідчить про ефективне управління товарними групами. У 2023 р. відбулися незначні зміни в популярності певних товарів, зокрема, напівфабрикати з м'яса птиці вийшли з топових позицій.

5. З'ясовано, що власник магазину постійно намагається покращувати культуру та якість торговельного обслуговування магазину шляхом: підвищення кваліфікації персоналу, використання методу «таємного покупця», акцентує на головних елементах спілкування з клієнтами (привітання та перше враження, консультація та підтримка, ефективність обслуговування, високі стандарти якості обслуговування).

Як результат спостерігається поступове зменшення середнього часу обслуговування клієнтів магазину до 3,6 хв., що свідчить про зростання ефективності роботи. Однак, час у черзі в години пік залишився нестабільним, що вимагає подальших покращень. Задоволеність клієнтів від обслуговування, як і загальний рівень CSAT, зріс до 4 балів у 2023 р. Кількість скарг на 100 клієнтів зменшилася з 5 до 2, що вказує на покращення якості обслуговування та зменшення кількості незадоволених клієнтів. Показник NPS зріс з 40,0 % до 55,0 %, а частота повторних покупок стабільно зростала, що свідчить про зростаючу лояльність клієнтів. Незважаючи на покращення асортименту, задоволеність цінами знизилась до 40,0 %, що вказує на необхідність коригування ціноутворення для збереження конкурентоспроможності. Чистота та доступність товарів значно покращились, а привітність персоналу збільшилася завдяки навчанням, що позитивно вплинуло на взаємодію з клієнтами.

6. Визначено, що серед головних причин незадоволення клієнтів магазину є: нав'язливість продавців, зайві розмови, надмірні компліменти та квапливість у процесі покупки. А зростання кількості магазинів біля дому на 30% у найближчі роки призведе до посилення конкуренції. Зазначене вимагає застосування нових нестандартних підходів для залучення та утримання клієнтів.

Головними шляхами підвищення культури та якості торговельного обслуговування споживачів магазину «Продукти» будуть наступні інновації:

1. Пропонуємо проводити регулярне навчання співробітників магазину в ПДАУ, включаючи тренінги та семінари, що сприятиме підвищенню їх професіоналізму, покращить їх навички продажу та дозволить підвищити рівень обслуговування клієнтів на 25,0 %. Розширити повноваження

співробітників, зокрема шляхом надання можливості продавцям приймати рішення самостійно. Зазначене допоможе підвищити їх мотивацію та ефективність, що позитивно позначиться на обслуговуванні клієнтів. Якісні консультації збільшать частоту повторних покупок на одного клієнта до 18 разів/місяць, що на 12,5 % більше ніж у 2023 р. Впровадження преміальної системи оплати праці буде мотивувати персонал до покращення результатів роботи.

2. Впровадити стратегічне позиціонування магазину за рахунок зміни назви «Продукти» на «Апельсин» та зробити фокус на концепції раціонального харчування, що дозволить створити позитивний імідж бренду, який асоціюється з здоров'ям, свіжістю та економічністю. Використання концепції раціонального харчування, де акцент робиться на користь здоров'ю, дозволить магазину створити додаткову цінність для споживачів та підвищити довіру до магазину. Удосконалення атмосфери та обслуговування в магазині шляхом створення затишної атмосфери через декор, ароматерапію, музичне оформлення та самообслуговування підвищить комфорт покупців і зробить досвід їх перебування в магазині приємним. Для розвитку фуд-рітейлу буде виділено 120 тис. грн та запрошено мерчдайзера за аутсорсингом. Передбачається демонстративне приготування і апробація готових страв безпосередньо у магазині.

3. Клієнти зможуть поповнювати свій продуктовий кошик через інтернет-магазин «Апельсин» та оплачувати покупки онлайн. Для зручності постійних споживачів буде доступна можливість попереднього надсилання шопінг-листа. Витрати на покращення бренду магазину через інтернет-ресурси у 2025 р. складуть 65,4 тис. грн. Впровадження хмарної системи Abm Retail для автоматизації торговельної діяльності дозволить зменшити помилки при обліку товарів.

4. Організувати розвиток додаткових сервісів, зокрема створення фітобару і міні-пекарні, що дозволить запропонувати клієнтам додаткові послуги, та покращить їхній досвід і збільшить середній чек до 480,9 грн. Магазин частково працюватиме за принципом самообслуговування. Загалом, підвищення культури та якості обслуговування клієнтів через вдосконалення процесів, автоматизацію, інтернет-маркетинг і розвиток нових сервісів