

□

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **«НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПОСЛУГ РОЗДРІБНИХ  
ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо-професійної програми «Маркетинг»

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання  
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

*Іванна ЧЕРНЕНКО*

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Виконала:**

*здобувачка вищої освіти гр. МРД-41*

*Іванна ЧЕРНЕНКО*

**Керівник:**

*доктор економічних наук, професор*

**Олена ВІНОГРАДОВА**

**Рецензент:**

*доктор економічних наук*

**Світлана ЛЕГОМІНОВА**

Київ 2025



**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва**

Кафедра	маркетингу
Ступінь вищої освіти	<u>«Бакалавр»</u>
Спеціальність	<u>075 «Маркетинг»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>«Маркетинг»</u>

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри маркетингу  
Олена ВІНОГРАДОВА  
«25» лютого 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**Черненко Іванни Володимирівни**

---

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Напрями підвищення ефективності обслуговування споживачів послуг роздрібних торговельних мереж»  
керівник кваліфікаційної роботи Олена ВІНОГРАДОВА, д.е.н., проф.  
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «24» лютого 2025 року № 56
2. Строк подання кваліфікаційної роботи 12 травня 2025 р.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)  
1) Теоретичні основи розвитку комплексу послуг торговельних роздрібних мереж  
2) Аналіз і оцінка обслуговування споживачів роздрібних торговельних мереж  
3) Напрями підвищення ефективності обслуговування споживачів торгових роздрібних мереж
5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація
6. Дата видачі завдання 25.02.2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи.	05.02. - 26.02	
2.	Підготовка вступу і першого розділу	27.02 - 10.03	
3.	Підготовка другого розділу	11.03 - 31.03	
4.	Підготовка третього розділу	01.04 - 21.04	
5.	Підготовка висновків та пропозицій	22.04 - 28.04	
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	29.04-05.05	
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	06.05 - 09.05	
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	12.05-16.05	
9.	Рецензування роботи керівником	12.05-16.05	
10.	Зовнішнє рецензування	12.05-16.05	
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-18.05	
12.	Попередній захист	19.05-23.05	
13.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-20.06	

**Здобувачка вищої освіти**

\_\_\_\_\_ Іванна ЧЕРНЕНКО

**Керівник кваліфікаційної роботи**

\_\_\_\_\_ Олена ВІНОГРАДОВА

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 60 стор., 20 табл., 14 рис., 50 джерел.

**Мета роботи** - теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо напрямків підвищення ефективності обслуговування споживачів послуг роздрібних торговельних мереж.

**Об'єкт дослідження** - процес формування та реалізації напрямків підвищення ефективності обслуговування споживачів послуг роздрібних торговельних мереж.

**Предмет дослідження** - теоретико-методичні та організаційно-практичні засади удосконалення напрямків підвищення ефективності обслуговування споживачів послуг роздрібних торговельних мереж.

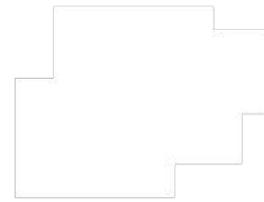
### **Короткий зміст роботи:**

У роботі розглянуто зміст поняття «послуга роздрібною торгівлі» у контексті різних концепцій послуги; наведено рівні цінності торгової послуги; складено структуру елементів послуги роздрібною торгівлі за елементами послуги; наведено класифікацію послуг роздрібною торгівлі; виокремлено переваги та недоліки мережевого формату роздрібною торгівлі; систематизовано класифікацію роздрібних торгових мереж; наведено модель зв'язку цільових орієнтирів та можливостей формування комплексу послуг торгових роздрібних мереж; визначено особливості комплексу послуг у форматах роздрібних торгових підприємств; визначено чинники формування комплексу послуг торговельної мережі; наведено формування споживчої цінності у роздрібній торгівлі; визначено чинники, що впливають на загальну цінність торгової послуги; виявлено залежність споживчої цінності від корисності товарної пропозиції.

Надано характеристика розвитку компанії «ІКЕА» за період 2017-2022 рр.; наведено динаміку розвитку роздрібною торговою мережі ІКЕА (ТОВ «ІКЕА Дім»); розглянуто значимість чинників, які стримують розвиток роздрібних організацій компанії «ІКЕА»; надано оцінку респондентами популярності компанії «ІКЕА» на Київському ринку; визначено співвідношення частки респондентів, поінформованих про компанію, які відвідали магазин і здійснили покупку; проведено оцінку респондентами асортименту компанії «ІКЕА»; наведено поєднаний аналіз відповідей респондентів про стиль, якість та рівень цін компанії «ІКЕА»; представлено поєднаний аналіз відповідей респондентів про стиль, якість та рівень цін компанії «ІКЕА».

Розглянуто модель управління комплексом послуг роздрібних торгових мереж на основі чинників та умов підвищення ефективності процесів обслуговування споживачів; визначено взаємозв'язок чинників забезпечення результативності діяльності торговою мережі; виокремлено чинники лояльності споживачів до торговельного та сервісного обслуговування ІКЕА в Україні; систематизовано управління ефективністю обслуговування покупців ІКЕА у Києві на основі п'ятирівневої моделі якості послуг; визначено атрибути оцінки комплексу послуг торговельного підприємства; наведено формування профілю якості комплексу послуг за моделлю Н. Кано; представлено структуру оцінки атрибутів комплексу послуг за методом Н. Кано; розраховано базові і кількісні атрибути комплексу послуг магазину «ІКЕА» у Києві; розраховано привабливі атрибути комплексу послуг магазину «ІКЕА» в Україні; наведено загальні атрибути комплексу послуг магазину «ІКЕА» в Україні.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** *МАРКЕТИНГ, ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ, ПОСЛУГА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ, ОРГАНІЗАЦІЇ СЕРВІСУ ТОРГОВИХ ПІДПРИЄМСТВ, КОМПЛЕКС ПОСЛУГ.*



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	6
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОМПЛЕКСУ ПОСЛУГ ТОРГОВЕЛЬНИХ РОЗДРІБНИХ МЕРЕЖ</b> .....	8
1.1. Поняття та форми організації сервісу торгових підприємств на споживчому ринку .....	8
1.2. Формування комплексу послуг торгових роздрібних мереж.....	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ</b> .....	26
2.1. Характеристика роздрібної торгової мережі компанії «ІКЕА».....	26
2.2. Дослідження вимог споживачів до рівня обслуговування у роздрібній торговельній мережі .....	32
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОРГОВИХ РОЗДРІБНИХ МЕРЕЖ</b> .....	42
3.1. Методичні засади оцінки ефективності обслуговування споживачів торгових роздрібних мереж.....	42
3.2. Оцінка привабливості атрибутів комплексу послуг торговельного підприємства з погляду їхнього сприйняття споживачами .....	49
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	59
<b>ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ</b> .....	61

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Однією з найважливіших тенденцій розвитку сучасної економіки є використання мережевих форм організації. Мережі є комплексом суб'єктів ринку, що взаємодіють на основі формальних зв'язків, зафіксованих контрактами або відносинами власності, а також неформальних зв'язків, заснованих на довірі та партнерстві. Мережева взаємодія стрімко збільшується, посилюється його впливом на економіку, змінюються умови конкурентної боротьби, формуються стійкі зв'язки зі споживачами. Все це зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Дослідження питань розробки сервісної пропозиції роздрібного торгового підприємства потребує уважного вивчення сучасних науково-практичних розробок у галузі економіки, менеджменту, маркетингу, управління якістю. У науковій літературі питаннями удосконалення напрямків підвищення ефективності обслуговування споживачів послуг роздрібних торговельних мереж займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Агафонов О.Д., Апопій В.В., Бугріменко Р.М., Безугла Л.С., Виноградова О.В., Гнатів Ю.П., Гладкий Д.Р., Городняк І.В., Давимука С.А., Дрокіна Н.І., Дудар В.А., Дименко Р.А., Ігнатова Є.М., Ілляшенко С.М., Кашперська А.І., Квятко Т.М., Лобань О.О., Лиса С.С., Литвинова О.В., Мандич О.В., Окландер М.А., Крижко О.В., Окландер Т.О., Поручинська І.В., Поручинський В.І., Слащук А.М., Севідова О.І., Сохецька А.В., Сумець О.М., Сьомкіна Т.В., Шумський Н.В., Щепакін М.Б., Яшкіна П.В. та ін. Аналіз наукової літератури показав, що закордонні та вітчизняні вчені ведуть постійний пошук шляхів удосконалення напрямків підвищення ефективності обслуговування споживачів послуг роздрібних торговельних мереж.

**Метою** кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та надання практичних рекомендацій щодо удосконалення напрямків підвищення ефективності обслуговування споживачів послуг роздрібних торговельних мереж.

Згідно з метою роботи було встановлено наступні **завдання**:

- розглянути поняття та форми організації сервісу торгових підприємств на споживчому ринку;
- визначити формування комплексу послуг торгових роздрібних мереж;
- надати характеристику роздрібною торговою мережі компанії «ІКЕА»;
- дослідити вимоги споживачів до рівня обслуговування у роздрібній торговельній мережі;
- розглянути методичні засади оцінки ефективності обслуговування споживачів торгових роздрібних мереж;
- надати оцінку привабливості атрибутів комплексу послуг торговельного підприємства з погляду їхнього сприйняття споживачами.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та реалізації напрямків підвищення ефективності обслуговування споживачів послуг роздрібних торговельних мереж.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади удосконалення напрямків підвищення ефективності обслуговування споживачів послуг роздрібних торговельних мереж

**Практичне значення одержаних результатів.** Практичним використанням одержаних результатів може стати застосування вдосконалених напрямків підвищення ефективності обслуговування споживачів послуг роздрібних торговельних мереж у компанії «ІКЕА».

**Методи дослідження:** аналіз, синтез, групування, порівняння, статистичні методи, графічний метод. **Інформаційною базою** роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з маркетингу, маркетингових інструментів, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем удосконалення напрямків підвищення ефективності обслуговування споживачів послуг роздрібних торговельних мереж.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань, додатків.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КОМПЛЕКСУ ПОСЛУГ ТОРГОВЕЛЬНИХ РОЗДРІБНИХ МЕРЕЖ**

#### **1.1. Поняття та форми організації сервісу торгових підприємств на споживчому ринку**

Роздрібна торгівля, будучи найбільш наближеною до кінцевого споживача галуззю економіки, служить базовим інструментом регулювання основних складових елементів виробничого процесу (обсягу та асортименту продукції) і дозволяє здійснювати моніторинг споживчих переваг, динаміку якості життя населення тощо [1].

З позиції теорії відтворення виділяють такі функції торгівлі:

1. Виробнича.
2. Звернення виробничого продукту.
3. Реалізація вартості товару.
4. Організації споживання.

Крім того, до приватних функцій роздрібної торгівлі відносять низку інших функцій: реалізація виробленої споживчої вартості (функція створює економічну передумову відтворення сукупного суспільного продукту, поєднуючи виробництво із споживанням); функція доведення предметів споживання споживача (дана функція організує просторове переміщення товарів від виробників та оптових підприємств до споживачів, здійснюючи при цьому низку операцій із продовження процесу виробництва у сфері обігу); організація господарських зв'язків з постачальниками товарів (є сукупність операцій з вивчення попиту, оптимального вибору постачальників, укладання з ними договірних відносин, контролю над їх виконанням); функція формування торгового асортименту великої кількості постачальників; завоювання ринку (підтримка частки ринку) та стимулювання збуту; забезпечення реклами товарів (сприяє збільшенню обсягів продажу,

інформуванню споживачів та формуванню їх смаків та потреб); здійснення необхідних операцій із товаром (технологічних, логістичних); надання необхідних послуг, зокрема додаткових; підтримання балансу між попитом та пропозицією з впливом на обсяг та асортимент продукції, що випускається; скорочення витрат у сфері споживання (на основі вдосконалення форм та методів продажу, надання інформаційних послуг); маркетингові функції (маркетингові дослідження, просування товарів, стимулювання продажу); прийняття ризику (пов'язаного зі втратою якості товарів при транспортуванні та зберіганні, при зниженні обсягів продажу, при коливанні цін, зниженні платоспроможності споживачів та ін.) [2-4].

Зазначені функції торгівлі можуть виявлятися одночасно, перебуваючи у стані антагонізму, оскільки одночасно дотримуються протилежні інтереси - споживачів і виробників товарів, що відбивають попит і пропозицію.

Доцільно виділити такі особливості галузі роздрібно́ї торгівлі:

- надання товару кінцевому споживачеві;
  - надання додаткових послуг, що супроводжують здійснення процесів доведення товарів до споживачів;
  - високий рівень адаптивності до ринкових умов господарювання;
  - висока оборотність капіталу;
- вплив специфіки аудиторії, що обслуговується (соціально-економічного складу населення) на ціну, характер попиту та асортимент товарів;
- вплив хронологічних, сезонних, добових коливань попиту
- результативність сфери роздрібно́ї торгівлі; та ін. [5].

Роздрібні торгові підприємства функціонують у вигляді надання торгових послуг. Послуги роздрібно́ї торгівлі (торговельна послуга) трактуються у літературі з позиції результативного змісту та сукупності певних дій.

Розкриваючи сутність визначення «послуга», інтерпретуємо її щодо поняття торгової послуги.

Д.М. Одарченко, К.В. Сподар, Т.В. Карбівнича, Є.Б. Соколова під послугою роздрібно́ї торгівлі (торговельною послугою) розуміє сукупність дій, які торгівля може запропонувати на ринку покупцям, пов'язаних або не пов'язаних

безпосередньо з товаром, які є об'єктом купівлі-продажу і здатні забезпечити очікуваний рівень задоволення потреб покупців [5].

Послуги роздрібно́ї торгівлі - результат безпосередньої взаємодії продавця та покупця, а також власної діяльності продавця щодо задоволення потреб покупця при придбанні товарів за договором купівлі-продажу. Щербак А.В. доповнює це визначення за рахунок «додаткових торгових послуг, що впливають на задоволення потреб споживачів та створення сприятливих умов придбання необхідного блага за дотримання високого рівня обслуговування» [6].

Послугу роздрібно́ї торгівлі представляють як наслідок взаємодії, процес і товар (табл. 1.1). Різні підходи до цієї дефініції відбивають її сутність через особливості діяльності роздрібного торговельного підприємства, виділяючи ті вектори розвитку, які визначають основну спрямованість управління ним.

*Таблиця 1.1*

**Зміст поняття «послуга роздрібно́ї торгівлі» у контексті різних концепцій послуги**

Концепція послуги	Основні поняття	Спрямованість управління
Результат взаємодії	Обслуговування, купівля-продаж, задоволення потреб	Взаємодія зі споживачем
Процес	Види послуг	Формування комплексу послуг роздрібно́ї торгівлі
Товар	Корисність, споживча вартість, вартість, торгова націнка	Організація виробництва, якість та витрати торгової послуги

*Джерело: складено автором за матеріалами [1-6]*

Також послуга роздрібно́ї торгівлі може розглядатися як соціальне явище, основний зміст якого - забезпечення потреб суспільства, його окремих індивідів матеріальними товарами. Послуга роздрібно́ї торгівлі є комплексною та складається з окремих видів послуг.

Послуги торгівлі виникають при взаємодії організації торгівлі та споживача. Як правило, спостерігається прямий контакт: продавець, представлений обслуговуючим персоналом (продавець-консультант, продавець, касир та ін.) у контактній зоні (торговому залі, за прилавком та ін.), - покупець. Також можливий

опосередкований контакт через торгові автомати, системи автоматизації та додатки електронної комерції. У разі предметом угоди купівлі-продажу є базовий товар чи базовий товар плюс супутня послуга. Як об'єкт надання послуги виступає споживач, а предметом, на який спрямовані зусилля продавця з надання послуги, може виступати і сам товар (наприклад, у разі надання таких послуг, як складання меблів, підключення пральної машини).

«Специфічність торговельної послуги - симбіоз товару та послуги з його продажу» [7].

Розвиваючи цей вислів, звернемося до моделі Ф. Котлера «п'ять рівнів товару» і розглянемо цю модель інтерпретації застосування об'єкта дослідження, тобто. до роздрібною торгівлі [8-10]. На рис. 1.1 представлені рівні ключової цінності торгової послуги.

			Товар + Основна торгова послуга + Додаткові торгові послуги + Персоналізація обслуговування + Вигоди покупця, комфорт, супутні послуги + Гнучкість торгово- го обслуговування + Інноваційні торгові послуги
	Товар + Основна торгова послуга + Додаткові торгові послуги	Товар + Основна торгова послуга + Додаткові торгові послуги + Персоналізація обслуговування + Вигоди покупця, комфорт, супутні послуги	
Товар + Основна торгова послуга	Очікувані характеристики (цільовий профіль)	Додаткові характеристики (диференціація, конкурентна перевага)	Потенційні характеристики (стратегія, довгостроковий розвиток)
Базові характеристики			
<b>Рівень ключової цінності</b>			

Рис. 1.1. Рівні цінності торгової послуги

Джерело: складено автором за матеріалами [8-10]

Під очікуваними характеристиками розуміється уявлення цільового споживача про необхідний йому комплекс і рівень торговельного обслуговування.

Для позначення даного рівня обслуговування застосовують поняття "ідеальний профіль товару", що включає набір базових обов'язкових, а також додаткових функцій. На наш погляд, на цьому рівні недоцільно застосовувати поняття ідеального профілю товару, оскільки тут більшою мірою розглядається "бажаний рівень обслуговування", зумовлений індивідуальними потребами, переконаннями та досвідом споживача, рівнем розвитку ринку та специфікою даної ринкової пропозиції. Це поняття розкрито К. Лавлоком теоретично «зони толерантності» [11]. Споживач має певні бажання та переконання щодо процесів торговельного обслуговування. Тут межі бажаного забезпечені станом ринкового середовища (наприклад, рівнем конкуренції), можливостями продавця на певному ринку у певний момент часу. Наступний, доповнений, чи диференціюючий, рівень цінності торгової послуги створює конкурентні переваги торговим компаніям, оскільки покликаний з урахуванням гнучкого клієнтоорієнтованого підходу передбачати бажання споживача, пропонувати йому додаткові можливості та високий рівень комфорту процесі купівлі товару. Цей рівень відбиває більш високий рівень розвитку продукту чи послуги компанії.

Найбільш високий рівень цінності торгової послуги – потенційний рівень. Відповідно до теорії Ф. Котлера, це набір можливих покращень та модифікацій товару, які можуть забезпечити його конкурентоспроможність у майбутньому. Особливу увагу слід приділяти атмосфері обслуговування, орієнтованої на зручності та комфорт споживача, на підвищення гнучкості та адаптивності торгового сервісу. Також, на наш погляд, важливим є акцентування уваги на питаннях розробки інноваційних торгових послуг, впровадження інноваційних форм та методів обслуговування [9].

Потенційні характеристики торговельної послуги повинні передбачати бажання клієнтів та у певному сенсі випереджати час (конкурентів, прийняті норми та стандарти обслуговування). У разі торгова компанія отримає серйозний імпульс для успішного довгострокового розвитку на ринку.

Реалізація торгової послуги має бути спрямована на найбільш повне задоволення потреб покупців з урахуванням їх запитів та переваг, а також

формування економічного зростання роздрібних торгових підприємств. Особливу увагу тут потрібно приділяти додатковим послугам.

К. Лавлок пропонує у зв'язку з цим модель «квітка послуги», розмежовуючи:

1. Додаткові послуги, що полегшують використання основних компонентів продукту (прийом замовлення, пред'явлення рахунку, інформаційні послуги, проведення платежів).

2. Додаткові послуги, що підсилюють привабливість товару (гостинство, консультаційні послуги, забезпечення безпеки, спеціальні послуги) (табл. 1.2) [11].

Таблиця 1.2

### Структура елементів послуги роздрібної торгівлі

№ з/п	Елемент послуги	Складові елементи послуги
1	Реалізація товарів	-Формування актуального асортименту -Приймання товарів -Забезпечення зберігання -Передпродажна підготовка -Викладка товарів, мерчандайзинг -Пропозиція товарів покупцю -Розрахунок із покупцем -Відпустка товару
2	Надання допомоги покупцю у здійсненні покупки та при її використанні	-Прийом та обробка замовлень на товари -Комплектування/розукomплектування -Упаковка товарів та наборів -Реалізація товарів у кредит -Страхування товару -Післяпродажне обслуговування -Прийом та обробка замовлень на виконання настановних, монтажних, пусконаладжувальних, ремонтних робіт з використанням товарів, придбаних у магазині
3	Інформаційно-консультаційні послуги	-Надання інформації про товари (ціна, виробник, інгредієнти, властивості, характеристики, умови експлуатації та ін.) -Надання інформації про послуги (види послуг, вартість, специфіка обслуговування) -Рекомендаційний інформаційний сервіс щодо вибору товарів та послуг за певними характеристиками (у тому числі порівняльний аналіз товарів) -Пошук товару у торговому залі -Система оповіщення покупців -Проведення рекламних заходів (презентації, демонстрації, показ товарів, дегустація продуктів та напоїв) та ін.
4	Створення зручностей покупцям	-Надання торгових візків та кошиків -Організація та створення місць відпочинку (у тому числі надання послуг кімнати матері та дитини) -Гарантоване зберігання придбаних товарів -Прийом та зберігання речей покупців -Паркування для власних автомашин покупців

Джерело: складено автором за матеріалами [7-11]

Сервіс торгових підприємств, що функціонують на споживчому ринку, має комплексний характер. Розробка оптимального асортименту послуг роздрібної

торгівлі з необхідними характеристиками потребує поглибленого вивчення їх можливих видів та особливостей. Огляд спеціалізованих наукових досліджень та публікацій продемонстрував, що на даний час відсутня розгорнута класифікація послуг торгових підприємств, що функціонують на споживчому ринку [12]. У таблиці 1.3 представлено розгорнуту класифікацію послуг роздрібною торгівлі.

Таблиця 1.3

### Класифікація послуг роздрібною торгівлі

Ознака класифікації	Види послуг	Характеристика, приклади послуг
1. За рівнем значимості	Основні (обов'язкові)	Викладення товарів, передпродажна підготовка, розрахунок з покупцями
	Додаткові	Додаткова упаковка, доставка додому, комплектування, збирання
	Допоміжні	Супутні послуги, консультації фахівців, дегустації та ін.
2. За моментом надання	Попередають продажу	Консультації спеціалістів, демонстрація нових товарів
	Під час продажу	Випробування товару у дії
	Післяпродажні	Доставка та встановлення куплених виробів, ремонт, діагностика
3. За характером витрат	Безкоштовні	В основному безпосередньо пов'язані з продажем товарів: адаптація товару до вимог покупця (налаштування, підганяння по фігурі, заточування та ін.)
	Платні	Не пов'язані з продажем, то вільні послуги. Додаткова обробка товару за бажанням клієнта (тюнінг, гравіювання), дизайн, складання, доставка та ін.
4. За характером попиту	Постійні	Стандартний асортимент послуг торгового підприємства
	Періодичні	Регулярні виставки зразків до свят, пропозиція тематичних колекцій товарів, сезонні послуги
	Епізодичні	Комплекс послуг, сформований спеціально для проведення унікального заходу, для спеціальних груп споживачів та ін.
5. За ступенем участі споживача	З високим ступенем	Самообслуговування (наприклад, концепція «магазин без продавця»)
	З низьким ступенем	Розфасовані та підготовлені набори товарів, попередній вибір товарів для різних груп споживачів
6. За широтою набору послуг	Послуги повного набору	Надання споживачеві повного набору сервісних послуг (наприклад, покупки в електронному магазині з доставкою додому)
	Послуги обмеженого набору	Надання послуг за запитом клієнта (наприклад, упаковка, розфасовка та ін.)

Джерело: складено автором за матеріалами [11-15]

У сфері роздрібною торгівлі, як і в інших сферах, спостерігаються різні моделі споживчої (купівельної) поведінки. Визначаючи тактику вибору та купівлі товарів, споживачі різною мірою схильні до тих чи інших послуг.

Так, при «звичній» купівельній поведінці спостерігається низький ступінь залучення споживачів у процес придбання покупки, споживач меншою мірою цікавиться і потребує додаткових консультаційних послуг, найчастіше вдається до самообслуговування, це економить його час та мінімізує зусилля. У той час як комплексна купівельна поведінка передбачає високий ступінь залучення до процесів вибору товарів та послуг, споживач потребує повних достовірних даних про товар, допомоги з боку консультантів. Виникає попит на додаткові послуги організації, що надаються як до, так і під час купівлі товарів.

Особливе місце у класифікації послуг займає їх поділ із вартісної позиції. З одного боку, властивості безкоштовних послуг уможливають їх не включення до ринкових відносин. Однак саме ці послуги безпосередньо впливають на відданість та лояльність споживачів, створюючи конкурентні переваги торгової компанії. Платні послуги, на відміну від безкоштовних, мають такі властивості: індивідуальний характер споживання, вибірковість, конкурентність.

Багато торгових підприємств середнього та високого рівня обслуговування (наприклад, спеціалізовані магазини, бутіки та ін.) останнім часом орієнтовані на надання послуг повного циклу. Розвиток поняття комплектності торгової послуги дозволяє торговим організаціям задовольняти попит шляхом пропозиції споживачам стійких наборів (груп) послуг, що поєднуються, що забезпечує створення додаткової цінності у покупців.

У цілому нині важливо відзначити, що перелік послуг, наданих підприємством торгівлі, формують відповідно до асортименту товарів, спеціалізацією магазину, його місцезнаходженням, специфікою обслуговуваного контингенту покупців і сумісністю послуг, тобто з урахуванням стратегії роздрібною торгівлі.

У сфері роздрібною торгівлі мережева форма організації - це спосіб управління, при якому ряд торгових підприємств різного формату з однією і тією самою спеціалізацією по підгрупах товарів, що мають один торговий знак, використовують загальну торговельну інфраструктуру. Усі підприємства управляються з єдиного адміністративного центру, мають загальну стратегію розвитку мережі, що реалізується у межах єдиної торгової політики [16].

Цей підхід дещо обмежуючи потенційні рамки мережевого формату у сфері роздрібної торгівлі, проте відображає її актуальний стан, прийнятний для сучасного рівня розвитку ринку. Узагальнюючи дослідження організаційно-управлінської специфіки мережевого формату в роздрібній торгівлі [17-18], проаналізуємо його переваги та недосвідченятатки (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Переваги та недоліки мережевого формату роздрібної торгівлі

Переваги	Недоліки
Вигідні умови взаємодії з постачальниками	Низька управлінська гнучкість
Значне скорочення транзакційних витрат, оптимізація витрат обігу на основі оптимізації, стандартизації та адаптації бізнес-процесів	Можливості появи бюрократизації
Вища фінансова стабільність. Концентрація інвестиційних ресурсів	Зниження адаптивності управлінської системи внаслідок стандартизації процесів прийняття рішень
Можливість концентрації та спеціалізації на функціях, що є ключовими для забезпечення конкурентних переваг	Низька лояльність персоналу, особливо у великих торгових мережах
Інформаційна інтеграція учасників логістичних ланцюгів, кастомізація продукції та послуг, що сприяє підвищенню стабільності функціонування всіх суб'єктів взаємодії	Низький рівень адаптивності під локальні (регіональні, національні, соціальні, культурні, релігійні та ін.) особливості ринку
Широке охоплення ринку, велика кількість покупців, що дозволяє кращою мірою досліджувати переваги цільової аудиторії. Підвищення ефективності планування товарної політики та маркетингових комунікацій	Зниження можливостей оперативного моніторингу учасників мережі, контролю їх діяльності

Джерело: складено автором за матеріалами [16-18]

Аналіз поняття «роздрібна торгова мережа» дозволяє виявити фундаментальну основу категорії, якій властиві такі ознаки: особливий організаційний підхід до управління, мінімізація витрат обігу за рахунок централізованих закупівель товарів та стандартизації процесів, можливість розвитку мультиформатів та омнікальності роздрібної торгівлі та, як наслідок, широке охоплення ринку та ін.

В даний час роздрібні торгові мережі в Україні знаходяться на етапі зрілості, у зв'язку з цим необхідно формування та розширення методів, способів, інструментів їхнього подальшого функціонування та розвитку.

Основними характерними особливостями розвитку ринку мережевого ритейлера в Україні є:

1. Загострення конкуренції.
2. Уповільнення зростання попиту.
3. Підвищення рівня споживчих запитів та вимог до обслуговування та якості товарів.
4. Зниження прибутковості галузі.
5. Дефіцит торгових площ, що посилюється, незважаючи на те, що багато мереж закриваються. Ринок комерційної нерухомості не вивільняється: комерційна нерухомість знаходиться або в арешті, або віддана за борги.
6. Збільшення частки організованої торгівлі у загальному обороті роздрібною торгівлі продовольством.
7. Нерівномірний регіональний розвиток ритейлу [19-20].

У таблиці 1.5 представлено класифікацію роздрібних торгових мереж.

*Таблиця 1.5*

### **Класифікація роздрібних торгових мереж**

Критерій класифікації	Види торгових мереж
Географія торгової мережі	Локальні торговельні мережі
	Регіональні торговельні мережі
	Національні торгові мережі
	Міжнародні торговельні мережі
Товарообіг	З дуже високим товарообігом Понад 1000 млн євро на рік
	З високим товарообігом 500-1000 млн євро на рік
	Із середнім товарообігом 100-500 млн євро на рік
	З низьким товарообігом 20-100 млн євро на рік
	З дуже низьким товарообігом До 20 млн євро на рік
Загальна торгова площа	З дуже великою площею, понад 300 000 м <sup>2</sup>
	З великою площею 50 000-300 000 м <sup>2</sup>
	З середньою площею, 50 000-150 000 м <sup>2</sup>
	З малою площею, 15 000-50 000 м <sup>2</sup>
	З дуже малою площею до 15 000 м <sup>2</sup>

## Продовження табл. 1.5

Критерій класифікації	Види торгових мереж
Кількість торгових об'єктів	Дуже велике, понад 1000
	Велике, 300-1000
	Середня, 150-300
	Мале, 50-150
	Дуже мале, до 50
Маржинальний прибуток	Висока, понад 70% від обороту
	Середня, 50-70% від обороту
	Низька, менше 50% від обороту
Товарна спеціалізація	Вузькоспеціалізовані торговельні мережі, в асортименті 95% товарів однієї групи
	Спеціалізовані торговельні мережі, основа асортименту – одна товарна група (70%), але пропонуються і супутні товарні групи
	Мережі із середньою кількістю асортиментних груп, в асортименті присутня невелика кількість товарних груп, представлених приблизно в тому самому обсязі
	Мережі з великою кількістю асортиментних груп, в асортименті представлено безліч товарних груп
Стратегія розподілу	Інтенсивний розподіл передбачає сильний ступінь концентрації торгових точок на одному географічному ринку (одна торгова точка на кількість мешканців від 1 до 250 000)
	Селективний розподіл передбачає середній ступінь концентрації торгових точок на одному географічному ринку (одна торгова точка на кількість жителів від 250 000 до 1 000 000)
	Ексклюзивний розподіл передбачає одну торгову точку на один географічний пункт (одна торгова точка на 1 000 000 мешканців)
Кількість форматів	Багатоформатні
	Одноформатні
Організація торгового процесу	Самообслуговування
	Обмежене обслуговування
	Повне обслуговування
Кількість представлених в асортименті торгових марок	Мультибрендові
	Торгові мережі із середньою кількістю брендів
	Монобрендові торговельні мережі
Кількість каналів	Одноканальні
	Багатоканальні
	Оmnіканальні

Джерело: наведено автором за матеріалами [15, 19-20]

Розвиток роздрібних торгових мереж сприяє більш ефективному виконанню роздрібною торгівлею своїх соціальних завдань, а саме сприяння зниженню витрат споживання населення та задоволенню матеріальних та нематеріальних потреб людей, а також потреб у праці.

Ключовим завданням розвитку мережного підходу у сфері роздрібною торгівлі є підвищення конкурентоспроможності торгових підприємств та максимальне задоволення споживачів на основі комплексного комфортного торговельного обслуговування.

## 1.2. Формування комплексу послуг торгових роздрібних мереж

Торговельна мережа як сукупність об'єктів роздрібної торгівлі покликана забезпечити території свого базування наявність послуг високої якості роздрібної торгівлі задоволення потреб населення. Мережева специфіка зумовлює, з одного боку, необхідний повного задоволення потреб населення обсяг послуг роздрібної торгівлі, з другого - територіальну доступність послуг роздрібної торгівлі.

На рис. 1.2 представлено ланцюжок зв'язків цільових орієнтирів та можливостей формування комплексу послуг торгових роздрібних мереж.

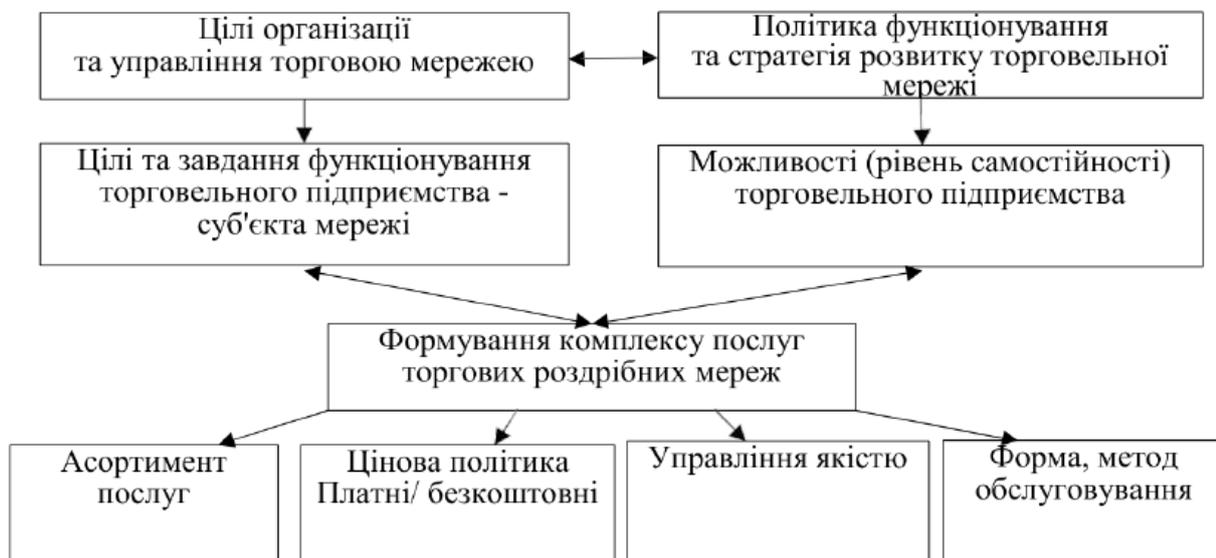


Рис. 1.2. Модель зв'язку цільових орієнтирів та можливостей формування комплексу послуг торгових роздрібних мереж

Джерело: наведено автором за матеріалами [20-21]

Основною дилемою створення моделі управлінських зв'язків усередині торгової мережі стає визначення ступеня свободи торгових підприємств, що входять до мережі. Великий рівень свободи дозволяє торговим підприємствам гнучко пристосовуватися до зміни ринкової кон'юнктури, створювати актуальні (сезонні) сервісні пропозиції. Однак при цьому втрачається ступінь контрольованості бізнес-процесів.

У таблиці 1.6 представлені популярні типи та характеристики форматів роздрібної торгівлі, а також особливості торговельного сервісу у них.

Таблиця 1.6

### Особливості комплексу послуг у форматах роздрібних торгових підприємств

Формат роздрібного торговельного підприємства	Особливості формату	Специфіка торгового сервісу
Спеціалізований магазин	Пропонує вузький спектр продуктів із широким асортиментом.	Спеціалізовані послуги, орієнтовані на стимулювання продажів основного товару. Наявність унікальних послуг, у тому числі know how
Супермаркет, Універмаг	Пропонує кілька різновидів продуктів, кожен тип товару продається у своєму відділі	Широкий спектр стандартизованих послуг, у тому числі безкоштовних
Дискаунтер	Пропонує стандартний асортимент товарів за нижчими цінами, оскільки має можливість встановлювати меншу частку прибутку за рахунок обороту	Мінімальний асортимент торгових послуг при середній або низькій якості
Магазин «непрямих цін»	Закуповує та продає товар за нижчими цінами, ніж звичайні магазини. Реалізація сезонних, що «залежалися», що вийшли з моди товарів	Мінімальний асортимент торгових послуг
Зручний магазин	Невеликі торгові підприємства, необхідний та затребуваний асортимент товарів для локального споживача, концепція «крокової доступності»	Високий рівень персоналізації обслуговування, широкий асортимент послуг, атмосфера довіри та комфорту
Гіпермаркет	Займає великі торгові площі, широкий асортимент товарів, може поєднувати у собі принципи супермаркету, дискаунтера, оптової торгівлі	Широкий спектр стандартизованих послуг, у тому числі безкоштовних
Інтернет-магазин	Представляє переважно вузький асортимент продукції та послуг, що виконує функції представництва компанії в мережі Інтернет	Індивідуальний підхід до обслуговування зареєстрованих користувачів, обмежений додатковий перелік послуг

Джерело: наведено автором за матеріалами [13-14, 17, 18]

Проведене дослідження показує, що світова практика розвитку роздрібних торгових мереж має тенденцію орієнтації на мультиформатність, одним із варіантів якої є присутність у складі мережі магазинів кількох форматів (наприклад, супермаркети та «зручні магазини»). Це дозволяє розширити географію присутності мережі та диверсифікувати ризики.

Чинники формування комплексу послуг торговельної мережі наведені на рис.

1.3.



Рис. 1.3. Чинники формування комплексу послуг торговельної мережі  
Джерело: складено автором за матеріалами [13-14, 17, 18]

На наш погляд, орієнтація на споживача має виражатися в наступному:

- надання стандартного комплексу послуг роздрібного підприємства торгівлі, що відповідає комплексу послуг компаній конкурентів цього формату;
- створення умов комфортного обслуговування споживачів (можливо з урахуванням дослідження «зони толерантності» цільових груп споживачів);
- персоналізація сервісу, спрямована головним чином на підвищення лояльності споживачів торговельної мережі; унікальні сервісні пропозиції роздрібного підприємства торгівлі. Принцип унікальності може досягатися як шляхом вивчення потреб покупців, налагодження довірчих відносин (переважно підходить для формату «зручний магазин»), так і шляхом пропозиції інноваційних видів послуг,

покликаних забезпечувати вищу якість послуг, зниження витрат звернення підприємства та ін.

Проблемам виявлення багатовимірності споживчої цінності присвячені роботи Дж. Шета, Б. Ньюмана та Б. Гросса. На їхню думку, споживчу цінність формують п'ять складових елементів:

- функціональна цінність - корисність блага, що сприймається;
- соціальна цінність - корисність блага, що сприймається, зумовлена його асоціацією з якою-небудь соціальною групою або групами;
- емоційна цінність - корисність блага, що сприймається, обумовлена його здатністю збуджувати почуття або афективні реакції;
- понятійна цінність - корисність блага, що сприймається, обумовлена його здатністю збуджувати цікавість, створювати новизну та/або задовольняти прагнення до знань;
- умовна цінність - корисність блага, що сприймається, обумовлена специфічною ситуацією, в якій здійснюється вибір [22, 23].

На основі цієї теорії розглянемо специфіку формування споживчої цінності у роздрібній торгівлі (табл. 1.7).

*Таблиця 1.7*

### **Формування споживчої цінності у роздрібній торгівлі**

Елемент споживчої цінності	Ознака елемента в роздрібній торгівлі
Функціональна цінність	Якість товарів та послуг, асортимент товарів та послуг
Соціальна цінність	Позиціонування торговельного підприємства
Емоційна цінність	Приємна атмосфера, естетика закладу, комфорт, створений на основі додаткових послуг
Понятійна цінність	Висока динаміка зміни асортименту, інноваційні товари та послуги, нові формати обслуговування
Умовна цінність	Альтернативні форми обслуговування, консультаційний сервіс

*Джерело: складено автором за матеріалами [22-23]*

Формування комплексу послуг підприємства роздрібною торгівлі з урахуванням теорії споживчої цінності дозволить розробити оптимальну структуру торгового сервісу, орієнтованого на підвищення ступеня задоволеності споживачів.

Відповідно до таблиці 1.8, основні та додаткові послуги у сфері роздрібно́ї торгівлі є основою споживчої цінності. Більшість її елементів забезпечуються поняттям сервісного оточення.

Сервісне оточення можна визначити як набір дій, що супроводжують основну послугу, процес її надання, та покликані забезпечити її додаткову значущість для споживача, створити загальну ціннісну пропозицію, яка підвищить конкурентоспроможність організації [13-14, 17, 18].

*Таблиця 1.8*

### **Чинники, що впливають на загальну цінність торгової послуги**

Профільні	Надбудовні
Система контролю якості послуг	Рівень обслуговування
Асортимент та якість основного товару	Особисті якості персоналу, головним чином у контактній зоні
Торгові технології	Система контролю задоволеності клієнта
Кваліфікація персоналу	Інтер'єр
Торгове обладнання (у торговому залі, допоміжних приміщеннях)	Настрій та мотивації (психологічна підготовка) персоналу

*Джерело: наведено автором за матеріалами [13-14, 17, 18]*

Чинники, що впливають на загальну цінність торгової послуги, можна поділити на профільні та надбудовні.

Саме надбудовні чинники забезпечують організацію сервісного оточення. Їх сутність відповідає концепції 7P, що активно застосовується у сфері послуг.

Бренд магазину складається з чотирьох складових: людина, асортимент, сервіс та простір.

Завдання торговельного підприємства полягає в тому, щоб поєднати всі ці елементи в єдине ціле, що в результаті дозволить йому досягти конкурентної переваги.

Таким чином, ми говоримо про торгіву послугою у розширеному розумінні. Вона включає, крім базової функції, показники доступності продукту (торговельної послуги), атмосферу придбання товарів, забезпечення відкритих і корисних комунікацій з торговим персоналом, взаємодію покупців один з одним, можливість отримання цінної цікавої інформації, емоцій та ін. Дані елементи торгового сервісу

Виразно виражають ергономічні та естетичні параметри торгових послуг, параметри безпеки, створюючи унікальний торговий продукт.

Проте за формуванні комплексу послуг торгових роздрібних мереж важливо враховувати залежність споживчої цінності від корисності товарної пропозиції (рис. 1.4).

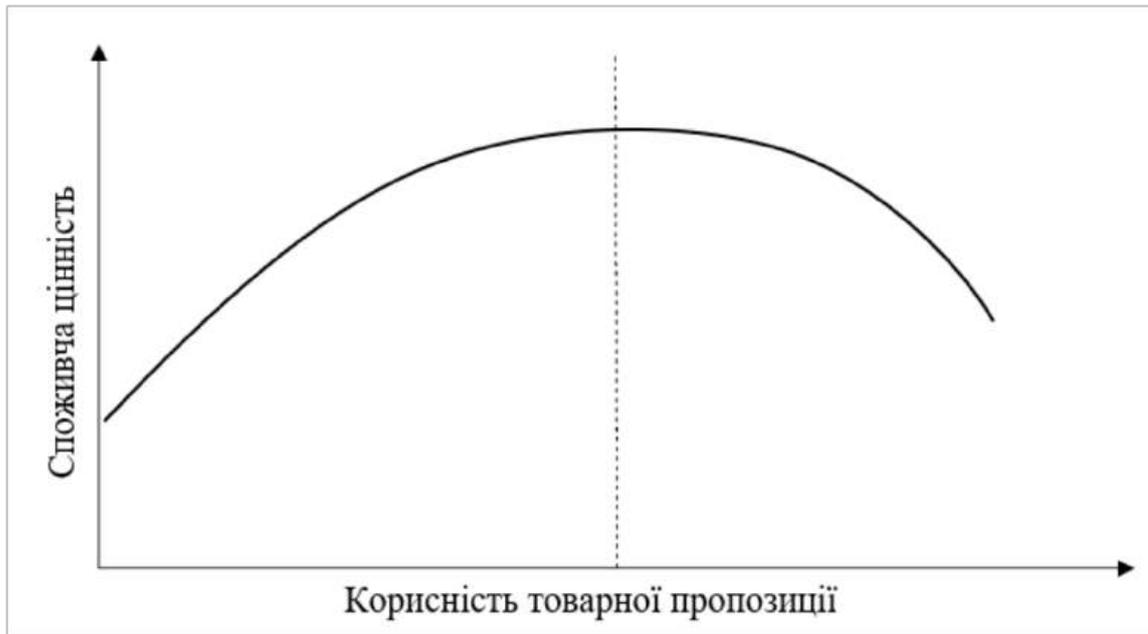


Рис. 1.4. Залежність споживчої цінності від корисності товарної пропозиції

Джерело: наведено автором за матеріалами [24-27]

Відповідно до теорії граничної корисності настає такий момент, коли зростання корисності товару не призводить до зростання його цінності. Таким чином, відзначають відносну корисність (цінність), що набуває споживач, яка дорівнює відношенню тих вигід, які він має від покупки будь-якого блага, до витрат на придбання цього блага. Причому співвідношення набуває оптимального значення при певному значенні показника корисності товарної пропозиції.

Формування комплексу послуг є невід'ємним елементом ефективності управління торговельною роздрібною мережею. Організаційна специфіка мережевої форми у сфері торгівлі зумовлює ступінь гнучкості та керованості сервісними процесами. З іншого боку, роздрібні торгові підприємства, що входять до мережі, обмежені у свободі вибору та можливостях персоналізації обслуговування. Наявність єдиних методів і форм обслуговування споживачів, забезпечених

корпоративними стандартами мережі, дозволяє говорити про передбачуваний торговий сервіс, можливість проведення оперативного моніторингу та контролю якості. Розробка комплексу послуг роздрібного торгового підприємства має ґрунтуватися на принципах єдності товарної пропозиції (основний продукт плюс послуга), оцінці його корисності та вивченні споживчої цінності.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ

### 2.1. Характеристика роздрібної торгової мережі компанії «ІКЕА»

Компанія «ІКЕА» має одну з найбільших міжнародних мереж у світі на ринку. Станом на 31 серпня 2024 р. група компаній «ІКЕА» включає 357 магазинів у 27 країнах світу із загальним обсягом продажів 28,7 млрд. євро. Магазины компанії щорічно відвідують понад 716 млн. споживачів, на веб-сайті реєструється понад 1,5 млрд. відвідувань ([www.ikea.com](http://www.ikea.com)).

Стійкий розвиток компанії підтверджується динамікою зростання обороту підприємства у світі протягом більше 20 років. Середній темп зростання доходу компанії становить 109%, мінімальні значення зазначаються у кризовий 2009 р. (101%). Компанія росте помірними темпами, щорічно нарощуючи основні економічні показники.

Група компаній «ІКЕА» включає не тільки гіпермаркети товарів для дому, а й виробничі підприємства, 59% яких розташовані в Європі, ресторани «ІКЕА Фуд» з оборотом 1,46 млрд. євро на рік.

До структури консолідованих продажів компанії входять доходи від реалізації товарів для дому (93% у 2024 р.), продуктів харчування (5%) та орендних платежів (2%).

За період з 2018 до 2024 р. кількість магазинів «ІКЕА» у світі зросла на 25,3%, сукупна площа збільшилася на 29,8%. Середня площа магазину становить 28 тис. м<sup>2</sup> (табл. 2.1).

Компанія «ІКЕА» представлена у 43 країнах, у 24 з них працюють 28 закупівельних офісів, у 16 країнах є розподільчі центри (19 у Європі, 6 у Північній Америці, 1 в Австралії та 5 в Азії) та 11 закупівельних дистриб'юторських центрів. Промислова група у складі ІКЕА включає 44 фабрики і лісопильних заводи в 11

країнах. Компанія співпрацює з 1046 постачальниками у 52 країнах світу. Асортимент мережі щорічно поповнюється 2 тис. нових продуктів.

Таблиця 2.1

### Характеристика розвитку компанії «ІКЕА» за період 2019-2024 рр.

Показник	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість магазинів, од.	301	316	325	338	345	357
Сукупна площа магазинів, тис. м <sup>2</sup>	8,3	8,7	9,0	9,5	9,7	98,1
Середня площа магазину, тис. м <sup>2</sup>	27,6	27,5	27,7	28,1	28,0	28,1
Рентабельність за валовим прибутком, %	45,6	47,1	45,3	43,1	43,3	43,5
Рентабельність з чистого прибутку, %	11,6	11,4	11,8	11,6	11,6	11,5
Кількість працівників, тис. чол.	134	145	151	139	135	147

Джерело: наведено автором за матеріалами [28]

Географія гіпермаркетів компанії охоплює Північну Америку (16,3% від загальної кількості магазинів), Європу (70,5%), Азію (7,3%) та Австралію (1,5%).

Роздрібна мережа ІКЕА розвивається прискореними темпами. Як бачимо з таблиці 2.2, темпи зростання основних показників діяльності підприємства збільшується щорічно. Винятком став лише 2020 р., за підсумками якого відзначається зниження показників прибутку компанії за загальним зростанням виручки на 14%. Водночас у 2021 р. можна відзначити зростання показників роздрібною мережі від 2 до 7 разів до рівня післякризового 2019 р.

Таблиця 2.2

### Динаміка розвитку роздрібною торговою мережі ІКЕА (ТОВ «ІКЕА Дім»)

Основні показники діяльності компанії	Темп зростання основних показників						Базовий темп зростання до 2019 р., %
	2018	2019	2021	2020	2021	2022	
Виторг	113%	114%	133%	131%	116%	133%	260%
Собівартість продажів	115%	120%	128%	123%	115%	119%	252%
Валовий прибуток (збиток)	110%	98%	149%	150%	116%	139%	278%
Комерційні витрати	107%	105%	125%	117%	113%	115%	187%
Прибуток (збиток) від продажу	121%	66%	296%	221%	120%	120%	631%
Поточний податок на прибуток	97%	26%	773%	219%	118%	118%	502%
Чистий прибуток (збиток)	122%	79%	286%	238%	117%	119%	766%

Джерело: розраховано автором за матеріалами [28]

Асортимент компанії включає близько 12 тис. товарних позицій, які можуть змінюватись в залежності від площі магазину. У гіпермаркеті представлено 18 товарних категорій, які поділені на тематичні групи (Гостина, Кухня, Їдальня, Робоче місце, Дитяча, Текстиль та ін.). Окремо виділяються товари побутової техніки, дитячі іграшки та продукція «IKEA Family»: товари для подорожі, безпеки, відпочинку, книги.

Традиційно до структури гіпермаркету «IKEA» входять кілька функціональних зон:

1) у вхідній зоні розташовується ігрова кімната для дітей віком від 3 до 6 років. Для дітей старшого віку є кінотеатр у ресторані та дитячі куточки по всій території магазину;

2) виставка включає безліч кімнат, оформлених і мебльованих дизайнерами компанії відповідно до стильових рішень поточної колекції;

3) «Маркет», в якому представлені товари для дому. Поділ «маркету» на відділи за категоріями товарів індивідуально у кожному магазині «IKEA»;

4) ресторан, кафе та продовольчі магазини, де пропонується традиційна шведська їжа [28-30].

Маршрут руху споживача в магазині визначено розміщенням відділів та має єдиний шлях, який послідовно веде відвідувача у касову зону. Більшість речей у магазині дублюються 5 разів, щоб відвідувач мав можливість купити його, не повертаючись маршрутом.

Комунікація компанії здійснюється переважно за допомогою каталогу та інтернет-сайту. Каталог товарів компанії тиражем понад 200 млн. екземплярів 29 мовами поширюється безкоштовно. Підготовка каталогу загалом займає близько 9 місяців [31].

У кожному магазині компанії відвідувачі можуть знайти олівці та папір для запису, наявність яких у торговому залі дозволило збільшити виторг компанії на 7%. Зручність та комфорт, турбота про відвідувачів, якісний сервіс є невід'ємними цінностями гіпермаркету «IKEA».

Діяльність компанії охоплює два великі сегменти ринку:

1) DIY (англ. Do it yourself, «зроби сам», DIY називають діяльність з удосконалення, поліпшення і навіть самостійного збирання меблів, побутової техніки та ін.) - магазини, що орієнтуються на меблі, товари для домашнього ремонту та будівництва за низькими цінами ;

2) Household (від англ. «домашнє господарство») – магазини, асортимент яких представлений товарами для дому [28, 31].

Таким чином, основні напрямки розвитку роздрібною торговою мережі компанії "ІКЕА" повинні бути пов'язані зі зміцненням конкурентних позицій, формуванням високого рівня лояльності споживачів за рахунок надання високого рівня сервісу та індивідуалізації обслуговування.

Розвиток роздрібною мережі ІКЕА в Україні характеризується такими тенденціями:

1. Розвиток групи компаній «ІКЕА» на світовому ринку характеризується високими темпами зростання основних показників, наприклад, загальний дохід компанії за 2017-2022 роки збільшився на 32,6%. Розвиток української торговою мережі ІКЕА загалом відповідають динаміці зростання компанії у світі, проте темпи зростання економічних показників суттєво нижчі. Так, середній темп зростання виручки за аналогічний період в Україні становив 121%, що на 11,6% менше, ніж аналогічні показники у світі.

2. Інтенсивність розвитку ІКЕА у світі характеризується зростанням кількості торгових центрів на 21,1% за 5 років. Середня площа торгового центру збільшилася на 3,7% у разі зростання загальної площі магазинів на 26%. Сукупна торгова площа українських гіпермаркетів зросла за період з 2013 по 2024 р. більш ніж у 4 рази, а з 2018 р. – на 27%.

3. Кількість торгового персоналу української мережі ІКЕА збільшилася на 13% за 5 років, тоді як загалом у компанії кількість співробітників торговою зали не змінилася.

4. Стійке становище компанії на ринку визначається лідерськими позиціями серед торгових мереж, що працюють на ринках DIY та Household.

Лідерство компанії підтверджується як вищими порівняно з конкурентами економічними показниками, так і за кількістю та площею магазинів [28, 32-38].

Наголошуючи на сталому розвитку роздрібно-торговельної мережі ІКЕА, слід приділити увагу вивченню чинників, що визначають існуючі тенденції.

Система чинників розвитку роздрібно-торговельної мережі може включати наступні групи:

1. Економічні чинники, що визначають рівень розвитку роздрібних торгових мереж у регіоні.
2. Організаційно-технологічні чинники, що характеризують розвиток матеріально-технічної бази торгових підприємств.
3. Соціально-демографічні чинники, що характеризують рівень життя та платоспроможність населення [39].

Відповідно до щоквартального статистичного обстеження підприємств роздрібно-торгівлі найбільш значущими чинниками, що стримують розвиток організацій, є високий рівень конкуренції, недостатній платоспроможний попит, високий рівень податкового навантаження, які відзначили більше половини опитаних компаній. Менш значущими виявилися чинники, пов'язані із забезпеченістю фінансовими ресурсами, рівнем орендної плати та транспортні витрати. У табл. 2.3 представлені значні чинники, що сприяють розвитку роздрібних організацій підприємствам «ІКЕА» [28].

Оцінюючи значимості чинників для фірми «ІКЕА» необхідно відзначити важливість платоспроможного попиту та життя населення. Компанія характеризується досить високим рівнем розвитку внутрішніх організаційних та управлінських процесів, обґрунтованістю та поступальністю розвитку роздрібно-торговельної мережі, високим рівнем конкурентоспроможності на українському ринку. У цьому саме купівельна спроможність населення регіонів присутності компанії стає визначальним чинником розвитку мережі.

Таблиця 2.3

**Значимість чинників, які стримують розвиток роздрібних організацій компанії «ІКЕА»**

Чинник	Значущість чинника
Високий рівень конкуренції	Компанія «ІКЕА» займає впевнене 1-е місце серед мережевих роздрібних компаній на ринках DIY та Household за рядом показників, включаючи товарообіг та площу торгового залу
Недостатній платоспроможний попит	Компанія «ІКЕА» орієнтована на низький ціновий сегмент, проте зниження платоспроможного попиту та рівня життя населення може перешкоджати активному розвитку мережі
Високий рівень податкового навантаження	Компанія дотримується законодавства України та у повному обсязі виконує податкові зобов'язання. Загалом можна відзначити, що податкове навантаження не є для компанії суттєвою проблемою і не перешкоджає розвитку мережі
Забезпеченість фінансовими ресурсами	Забезпеченість фінансовими ресурсами, як власними, і позиковими, є достатньою, щоб забезпечити розвиток мережі в Україні. Відповідно до стратегії компанії до 2030 р. у розвиток торгової мережі в Україні компанія планує вкласти понад 2 млрд. євро
Рівень орендної плати	Компанія «ІКЕА» має значні власні орендними площами у ТЦ
Транспортні витрати	Компанія зацікавлена у зниженні витрат на транспортування продукції

*Джерело: наведено автором за матеріалами [28, 33-39]*

Характеристика купівельної спроможності та рівня життя населення визначається низкою показників: чисельність населення, середній рівень доходів на душу населення, частка витрат населення на купівлю товарів та послуг, загальна площа житлових приміщень для одного жителя, розподіл за рівнем доходів населення.

Таким чином, розвиток роздрібно-торговельної мережі значною мірою визначається станом попиту товари та з боку населення. Можливість зростання середнього рівня доходу населення, збільшення частки витрат на купівлю товарів та послуг визначають, у свою чергу, можливості розвитку ринку мережевих роздрібних організацій.

## 2.2. Дослідження вимог споживачів до рівня обслуговування у роздрібній торговельній мережі

Одним із основних принципів роботи компанії «ІКЕА» на ринку є орієнтованість на клієнта. У ході маркетингових досліджень компанією було виділено такі цінності, характерні для її споживачів:

- 1) легкість планування та здійснення покупок («Планувати та здійснювати покупки - це просто»);
- 2) наявність товарів на складі («Товари є на складі, їх легко знайти»);
- 3) економічність («Покупки у магазині «ІКЕА» - це завжди вигідно»);
- 4) зручність та комфорт («Здійснювати покупки самостійно - легко і зручно»);
- 5) компетентність персоналу («При необхідності мені завжди допоможуть привітні та компетентні співробітники»);
- 6) широкий вибір продукції («Великий вибір рішень для дому надихає та дивує»);
- 7) легкість проведення розрахунків («Розплачуватись на касі швидко і легко»);
- 8) наявність додаткового сервісу («Додаткові послуги допомагають мені та економлять час»);
- 9) якість обслуговування («Досвід спілкування з ІКЕА завжди бездоганний»);
- 10) надійність обслуговування («Якщо щось не так, я завжди можу покластися на ІКЕА») [28].

В рамках кваліфікаційної роботи було розглянуто вибіркоче дослідження споживачів гіпермаркету «ІКЕА» у Києві. Основним методом дослідження стало анкетування відвідувачів гіпермаркету (мешканців м. Києва). Розмір детермінованої вибірки, структурованої за районами та статевих вікових характеристик, склав 100 чол., що дозволяє говорити про достатній рівень достовірності отриманих даних

(ймовірність становить 95%, довірчий інтервал - 4,9%). Період проведення дослідження стосується 2021 року [39-45].

Основна мета дослідження – виявлення вимог споживачів до комплексу основних та додаткових послуг компанії «ІКЕА» у Києві – досягається вирішенням наступних завдань:

- визначення популярності та впізнаваності компанії «ІКЕА» серед мешканців м. Києва;
- виявлення відповідності цінностей підприємства вимогам споживачів;
- вимірювання задоволеності споживачів асортиментом продукції та якістю обслуговування;
- оцінка ефективності комунікації зі споживачами за допомогою каталогу та сайту компанії.

Результати проведеного опитування дозволяють говорити про високий рівень популярності компанії ІКЕА на Київському ринку (97%, що на 2% більше, ніж у 2021 р.). Слід зазначити, що кількість споживачів, які розглядають можливість покупок у даному гіпермаркеті, зросла на 7% та досягла рівня 59%. При цьому 37% споживачів розглядають компанію ІКЕА як найкращий варіант для здійснення покупок меблів. Таким чином, компанія має досить стійкі позиції щодо конкурентів і входить до активного переліку вибору споживачів з погляду місця здійснення покупок.

Частка респондентів, які відвідували магазин протягом останніх 12 місяців, становить 58%, у тому числі 24% опитаних придбали меблі за той же період та 32% купували товари для дому (рис. 2.1). Представлені показники підтверджують факт здійснення повторних покупок, є досить високими і дозволяють говорити про попит з боку споживачів.

Серед основних конкурентів, названих респондентами під час опитування, можна назвати Леруа Мерлен, Ашан та ін.

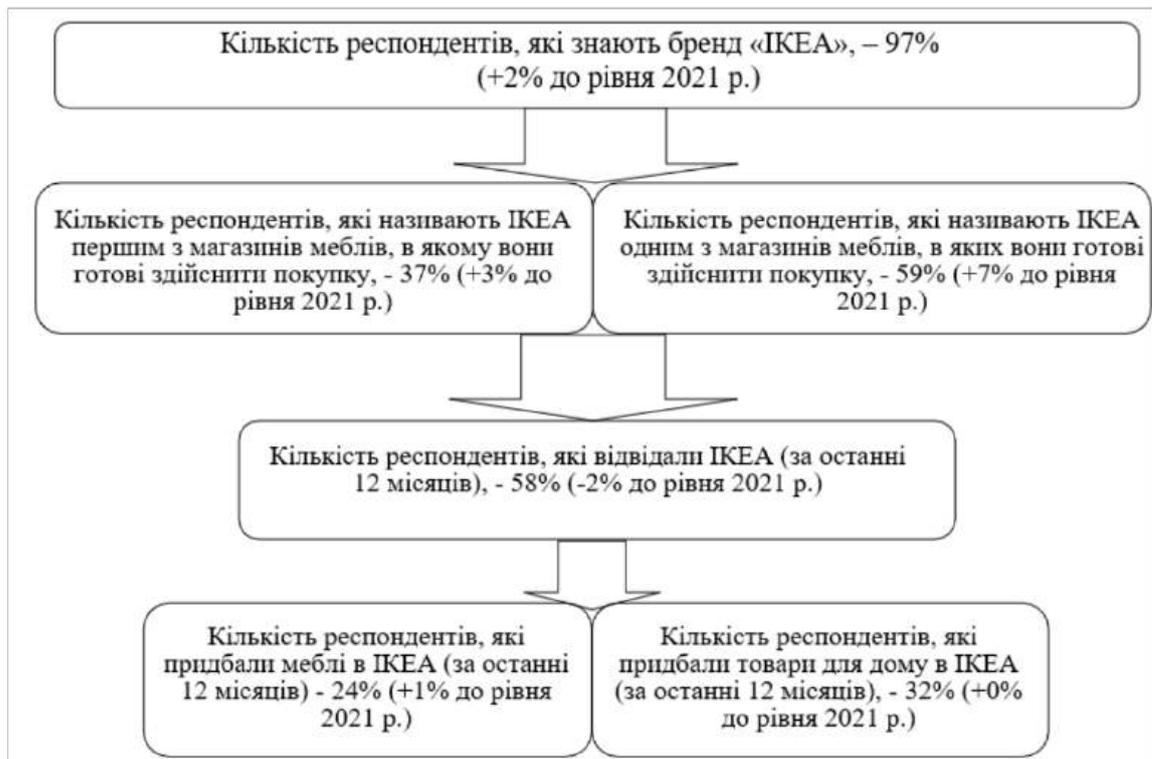


Рис. 2.1. Оцінка респондентами популярності компанії «ІКЕА» на Київському ринку

Джерело: побудовано автором

Більше половини споживачів вибирають компанію ІКЕА як магазин, де вони можуть здійснити покупку (рис. 2.2). Найближчими конкурентами компанії є гіпермаркети Ашан та Леруа Мерлен, рівень популярності яких становить 96% та 91%, відповідно [46-47].

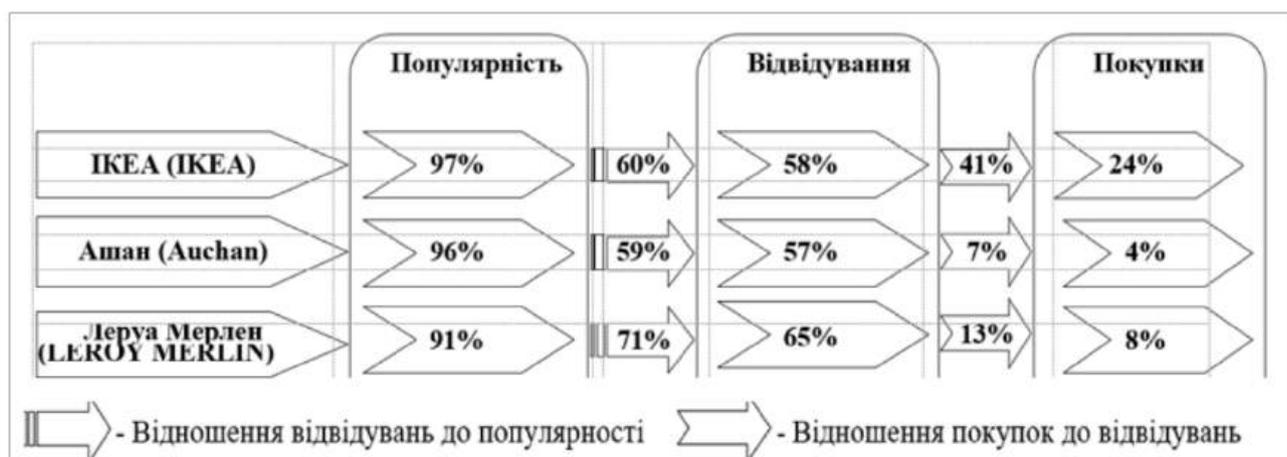


Рис. 2.2. Співвідношення частки респондентів, поінформованих про компанію, які відвідали магазин і здійснили покупку (конверсія)

Джерело: наведено автором за матеріалами [28, 46-47]

Основною асортиментною політикою компанії «ІКЕА» є надання стильних і функціональних товарів для дому за такими низькими цінами, щоб якомога більше споживачів могли дозволити собі їх купити. Споживачі відзначають досить широкий асортимент (75%) та високу якість продукції (63%, у тому числі товари тривалого користування – 58%). Споживачі відзначають присутність в асортименті безлічі товарів різної цінової категорії (81%), у своїй 66% опитаних розглядають ціни як низькі, а 62% як нижчі чим у конкурентів.

Оцінюючи функціональність і стильові рішення, респонденти в цілому відзначали відповідність вимогам, що висуваються. Так, частка споживачів, які вважають, що стиль ІКЕА їм підходить, становить 68%. Однак їх частка знизилася порівняно з попереднім періодом на 8%, що в цілому є сигналом, що насторожує для компанії в контексті розробки нових колекцій і стильових рішень.

Якість продукції 63% респондентів оцінили як досить високу, проте за останній рік кількість таких покупців не лише не збільшилась, а й зменшилась. Серед опитаних виділяється досить великий відсоток тих, хто не знає, як оцінити цей показник, що також ставить перед компанією питання ефективності її політики у сфері якості (рис. 2.3).

Виходячи з аналізу результатів опитування, можна виділити групу респондентів (42%), які поділяють одночасно три твердження: про стиль, низький рівень цін і високу якість продукції компанії. Таким чином, 42% споживачів поділяють позицію компанії в галузі асортиментної політики.

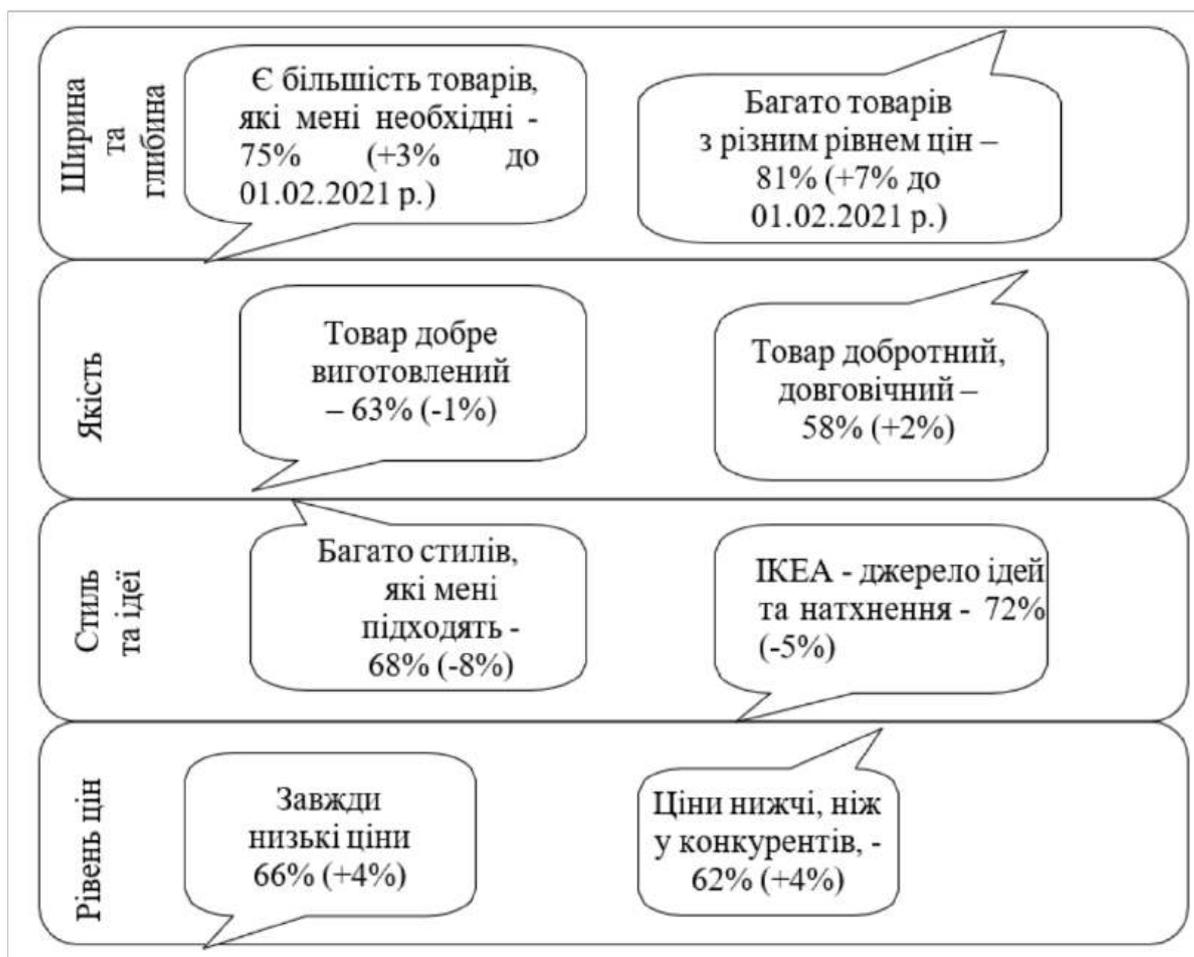


Рис. 2.3. Оцінка респондентами асортименту компанії «ІКЕА»

Джерело: наведено автором за матеріалами [28, 46-47]

Однією з унікальних конкурентних переваг компанії «ІКЕА» є те, що вона не просто продає якісний продукт, а й є джерелом нових ідей та натхнення. Магазин стає своєрідною дизайнерською майстернею, куди споживачі приходять, щоб почерпнути нові ідеї для облаштування свого будинку. Більшість опитаних від 72 до 76% згодні з тим, що компанія пропонує відмінні рішення щодо інтер'єру житла і є

джерелом натхнення для змін у ньому. Поєднаний аналіз відповідей респондентів про стиль, якість та рівень цін компанії представлений на рис. 2.4.

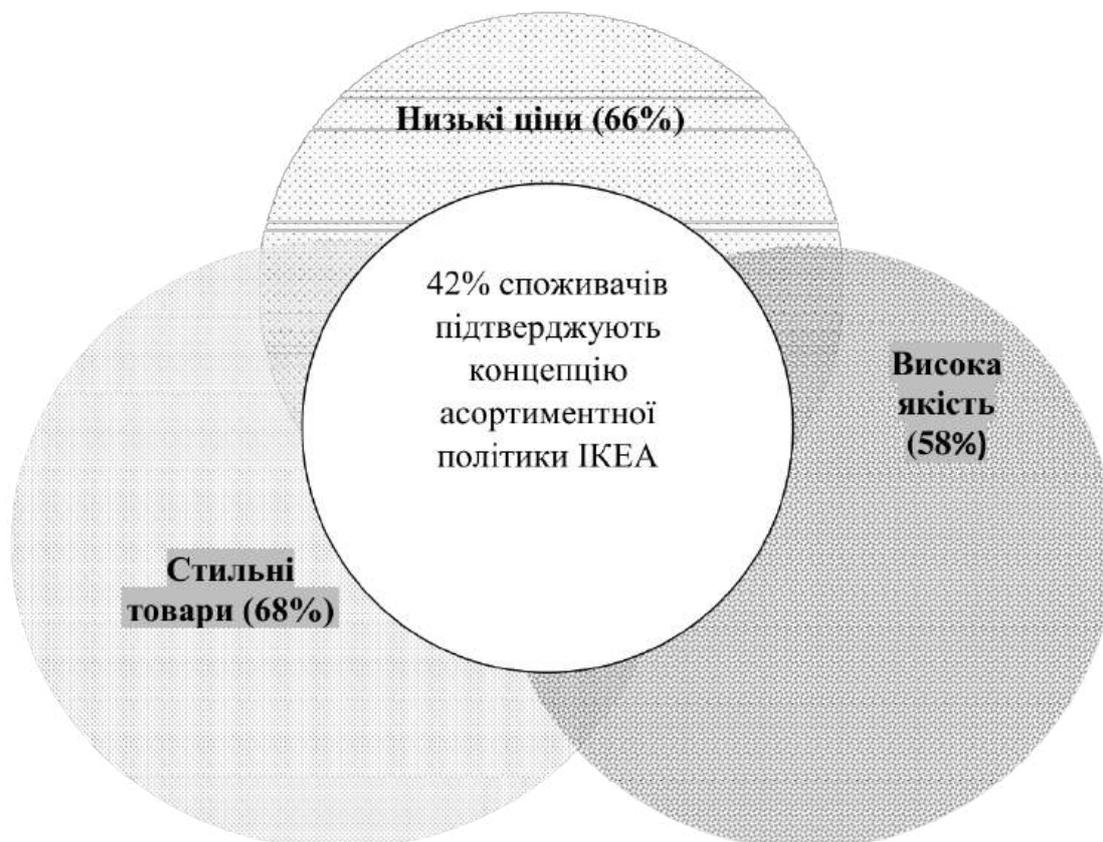


Рис. 2.4. Поєднаний аналіз відповідей респондентів про стиль, якість та рівень цін компанії «ІКЕА»

Джерело: наведено автором за матеріалами [28]

Цінності підприємства загалом знаходять підтримку у споживачів. Так, чесність компанії підтримана 78% споживачів, натхнення – 75%, теплота та людяність – 85%, довіра – 79% (рис. 2.5). Дещо менш явні або значимі для споживачів доступність магазину (62%), екологічна відповідальність (64%) та турбота про співробітників (39%).

Розглядаючи магазин «ІКЕА», розташований у Києві, споживачі відзначають його віддаленість (54%), а також можливу відсутність товарів на складі (42%). Загалом відгуки споживачів позитивні. Так, 81% відзначають легкість здійснення покупок, доступність та компетентність персоналу (74%), приємний досвід покупок (78%).

Важливим критерієм вибору магазину для покупки меблів для багатьох покупців є зручність здійснення покупки. З цієї точки зору, доступність магазину відіграє важливу роль при виборі місця для покупки меблів. Отримані в результаті опитування значення показника вважатимуться достатніми.

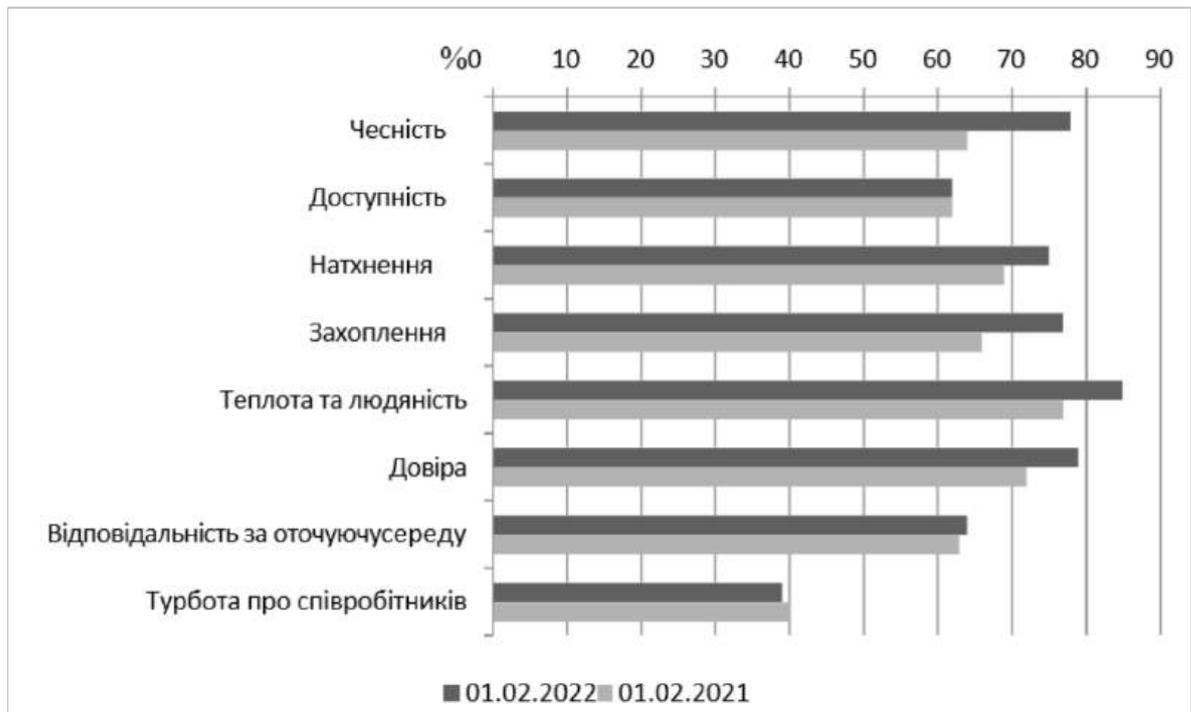


Рис. 2.5. Сприйняття споживачами цінностей компанії

Джерело: наведено автором за матеріалами [28]

Відстань торгового центру стає однією з важливих проблем, що потребує вирішення. З одного боку, розташування магазину на околиці міста відповідає концепції ІКЕА, з другого - з погляду зручності для покупців це дуже ефективно. Тому ІКЕА забезпечує собі інші унікальні конкурентні переваги, які дозволять компенсувати віддалене розташування:

1) магазин «ІКЕА» знаходиться на території великого торгово-розважального центру, що дозволяє забезпечити зручність здійснення комплексних покупок в одному місці;

2) компанія «ІКЕА» та ТЦ орієнтовані на сім'ї з дітьми, а як показує проведене дослідження, саме ця цільова аудиторія приносить найбільший дохід магазину;

3) ІКЕА має в своєму розпорядженні великий виставковий зал, який дозволяє створити наочне уявлення про дизайнерські ідеї та пропонує готові комплексні рішення щодо облаштування будинку. Практично весь товар представлений на виставкових зразках та його можна «випробувати»;

4) ІКЕА розвиває програму лояльності покупців за рахунок клубу «ІКЕА Family», учасники якого отримують бонуси у вигляді знижки на певні види товарів, а також у вигляді розширеного терміну обміну та повернення покупок або безкоштовної чашки кави у ресторані;

5) компанія пропонує комплекс додаткових сервісів, таких як проведення майстер-класів для покупців або надання індивідуальної послуги «Особистий консультант» (спеціаліст допомагає облаштувати житло за допомогою товарів ІКЕА, виходячи з потреб покупців).

Важливим чинником ухвалення рішення про покупку для багатьох сучасних покупців є час. У зв'язку з цим у рамках проведеного дослідження виявлено ставлення покупців до концепції самообслуговування магазину «ІКЕА».

Гіпермаркет «ІКЕА» існує у форматі самообслуговування з моменту його заснування, проте навіть самостійний вибір товарів споживачами виявляється утрудненим. Так, лише 37% опитаних приймають формат самообслуговування повністю та готові впоратися з процедурою вибору без допомоги консультанта. Разом з тим, понад чверть опитаних абсолютно не приймають подібну практику і потребують супроводу купівлі та допомоги персоналу магазину. Очевидно, що така форма сприймається скоріше як деяка незручність, з якою люди готові миритися заради отримання вигоди (11% респондентів).

Оцінка респондентами додаткових послуг, що існують в ІКЕА (рис. 2.6), залишається досить високою, хоча для сервісу, пов'язаного зі збиранням меблів, зазначається негативна тенденція. Найвище респонденти оцінили послугу доставки додому. При цьому варто відзначити серед послуг важливість покупця лояльної політики повернення.

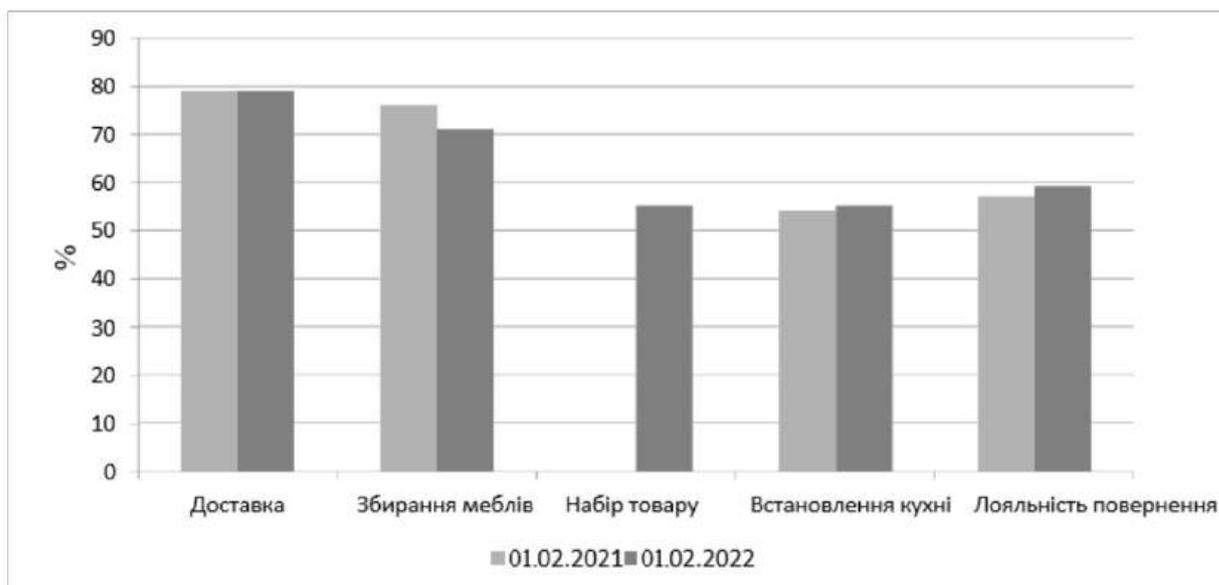


Рис. 2.6. Оцінка якості додаткових послуг магазину «ІКЕА»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [28]

Традиційно компанія використовує з метою поширення каталоги та сайт. Можна відзначити, що лише 29% споживачів отримують та переглядають каталоги ІКЕА і лише 18% опитаних користувалися сайтом компанії за останні 12 місяців (рис. 2.7).

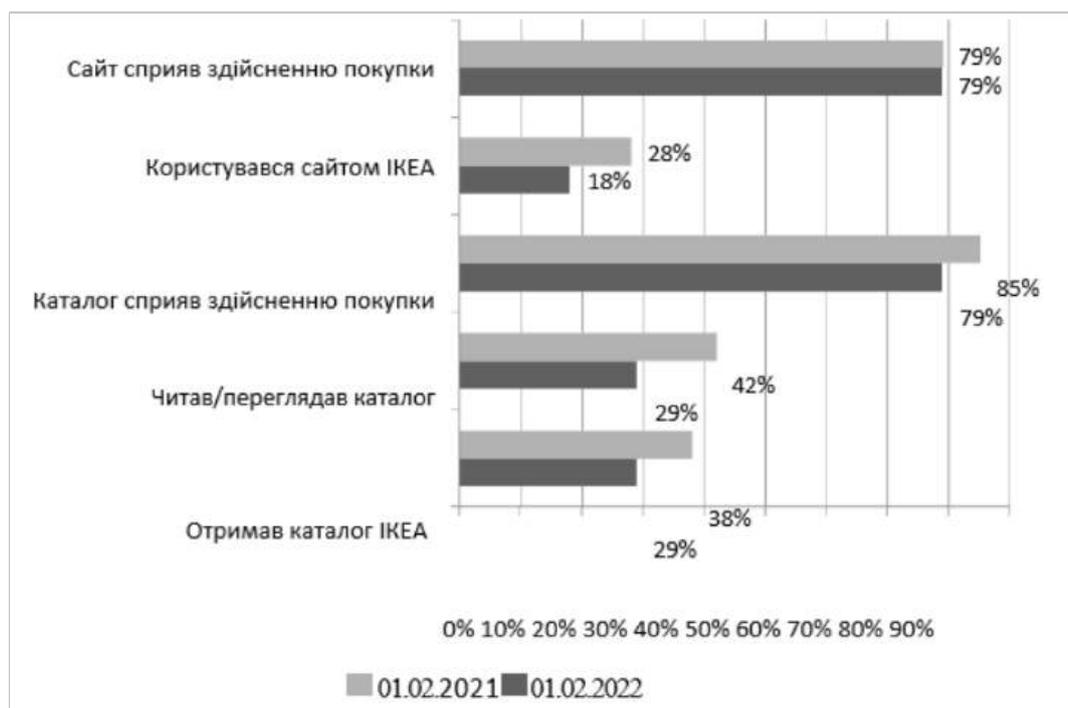


Рис. 2.7. Оцінка сайту та каталогу компанії «ІКЕА»

Джерело: побудовано автором за матеріалами [28]

Результативність впливу в контексті спонукання до покупки є порівнянною та становить 79% в обох випадках. Проте варто зазначити, що частка споживачів, які використовують сайт чи каталог компанії, знижується. Таким чином, постає питання про пошук нових, ефективніших каналів комунікації.

ІКЕА прагне не просто продавати меблі, а бути лідером з облаштування будинку. Забезпечення та підтримання довгострокової рентабельності неможливе без вибудовування тривалих партнерських відносин із покупцями. За результатами проведеного дослідження 82% респондентів погоджуються із твердженням, що компанія «ІКЕА» є їхнім другом. Звичайно, є невеликий відсоток тих, хто відповів, хто не знав, як відповісти на це питання, але водночас немає респондентів, які б відповіли негативно. Крім того, 79% учасників опитування зазначають, що довіряють ІКЕА.

Таким чином, компанія «ІКЕА» завдяки широкому асортименту товару та диференційованим цінам відповідає різним потребам респондентів і одночасно є привабливою компанією і для покупців, для яких ціна не є вирішальним чинником, і для покупців, яким, навпаки, ціна вкрай важлива.

В результаті проведеного дослідження з'ясувалося, що про компанію «ІКЕА» з кожним роком дізнаються все більше респондентів, які розглядають ІКЕА як магазин меблів, в якому вони могли б здійснити покупку, дедалі більше покупців стають лояльними до компанії. Постійний моніторинг ринку, аналіз конкурентів та дослідження рівня задоволеності покупців допомагають ІКЕА розвиватися та ставати кращими для своїх клієнтів, а також вибудовувати з ними довгострокові відносини та, зрештою, підтримувати прибутковість магазину.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ТОРГОВИХ РОЗДРІБНИХ МЕРЕЖ

### 3.1. Методичні засади оцінки ефективності обслуговування споживачів торгових роздрібних мереж

У роботі розглянуто систематизацію чинників, які безпосередньо впливають на результативність процесів обслуговування споживачів та умов, необхідних для ефективного управління комплексом послуг торгових роздрібних мереж (рис. 3.1) [5, 11, 21-22, 48-49].



Рис. 3.1. Модель управління комплексом послуг роздрібних торгових мереж на основі чинників та умов підвищення ефективності процесів обслуговування споживачів

Джерело: наведено автором за матеріалами [5, 11, 21-22, 48-49]

У моделі виділено два блоки: перший блок – чинники; другий блок – умови підвищення ефективності управління комплексом послуг торгових роздрібних мереж.

Чинники згруповані у три напрямки:

- 1) лояльність споживачів;
- 2) якість торговельного та сервісного обслуговування;
- 3) економічний ефект від комплексу послуг торгової роздрібної мережі.

Усі виділені напрями тісно взаємодіють між собою, будучи елементами однієї системи. При цьому кожна група чинників деталізується з метою розкриття її складу та специфіки.

Лояльність покупців формується на основі управління ступенем задоволеності споживачів, що, у свою чергу, забезпечується ефективним управлінням очікуваннями покупців щодо сервісу та сприйняттям послуг.

Якість торговельного та сервісного обслуговування забезпечується групою чинників другого рівня: стандартизацією послуг, систематичним моніторингом якості послуг, навчанням персоналу, системою мотивації працівників.

Економічна ефективність комплексу послуг торгової роздрібної мережі забезпечується:

- асортиментною політикою як у мережі загалом, і її суб'єктів, причому необхідним акцентом політики має стати оптимальна структура товарів і послуг, що продаються, що забезпечують різні рівні цінності торговельного сервісу;
- ціновою політикою торговельного підприємства, головним чином розподілом часток платних та безкоштовних послуг, тарифами на послуги, знижками певним групам покупців тощо;
- застосуванням інноваційних сервісних технологій, спрямованих на мінімізацію собівартості послуг, створення унікальних характеристик торговельного та сервісного обслуговування, розширення ринку збуту та залучення нових груп споживачів.

Результативність торговельної діяльності багато у чому визначають показниками, безпосередньо пов'язані з поняттям задоволеності покупців (рис. 3.2).

Лояльність покупців один із найважливіших джерел прибутку торгового підприємства. При цьому цей показник перебуває у тісному взаємозв'язку з поняттями якості обслуговування, рівня обслуговування та задоволеності покупців.

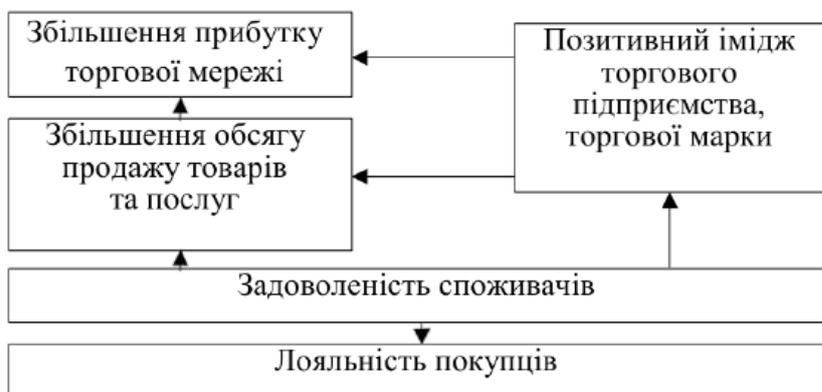


Рис. 3.2. Взаємозв'язок чинників забезпечення результативності діяльності торгової мережі

Джерело: наведено автором за матеріалами [5, 11, 21-22]

Рівень обслуговування покупців визначається також за якісним параметрам надання послуг, але шляхом встановлення їх відповідності будь-яким регламентуючим документам. Важливим для оцінки якості та рівня обслуговування є те, що обидва дані показники є інтегральними або узагальнюючими та розраховуються на основі простого або за допомогою ваг підсумовування.

Задоволеність споживача послугами роздрібною торгівлі - це психоемоційна оцінка відповідності його очікувань взаємодії з постачальником послуг дійсно отриманим послугам. Отже, задоволеність покупця не підсумовується з окремих її складових, а є цілісною характеристикою взаємодії споживача та постачальника послуги.

У сфері торгівлі доцільно розглядати лояльність покупця як наслідок взаємодії двох складових: економічної та емоційної.

Під економічної складової лояльності покупця розумітимемо створення їм прибутку для підприємства протягом певного періоду часу. Стимулювання економічної складової лояльності має бути спрямоване не лише на повторні покупки, а й на те, щоб умови та обсяги цих покупок не завдавали компанії збитків. Це також створення таких умов для клієнтів, у яких купівельна активність виявлялася протягом якомога більш тривалого періоду часу. Як показує світова

практика [], збільшення терміну, протягом якого споживач економічно лояльний до компанії, можливе лише при виробленні у клієнта позитивної емоційної лояльності. Проблема оцінки лояльності споживача по відношенню до торгових та сервісних послуг є однією з найгостріших та найактуальніших. На думку багатьох авторів, лояльність у сфері послуг - це щось ефемерне, яке не піддається виміру та управлінню.

У таблиці 3.1 представлені найбільш потрібні методи оцінки результативності обслуговування споживачів: методи оцінки показників якості обслуговування, лояльності та задоволеності споживачів у сфері послуг.

Таблиця 3.1

### Затребувані методи оцінки результативності обслуговування споживачів

№ з/п	Показник результативності обслуговування	Метод, показник
1	Рівень обслуговування	Service Level У компанії «ІКЕА» розраховується як відношення кількості наданих послуг без скарг до загальної кількості наданих покупцям послуг Коефіцієнт рівня обслуговування Відображає сукупні відгуки покупців та розраховується за формулою: $k_g = \frac{\Sigma x_1 + \Sigma x_2 + \Sigma x_3}{\Sigma x_1 + \Sigma x_2 + \Sigma x_3 + \Sigma x_4'}$ де x1 - оцінка «відмінно»; x2 - оцінка «добре»; x3 - оцінка «задовільно»; x4 - оцінка «незадовільно»
2	Лояльність Споживачів	Концепція чистого індексу підтримки, Net Promoter Score Заснована на оцінці ймовірності прийняття покупцем репутаційних ризиків при рекомендаціях сервісу компанії
3	Якість обслуговування	SERVQUAL Заснована на оцінці якості обслуговування як інтегрального показника виваженої різниці між очікуваннями споживачів щодо якості сервісу та сприйняттям послуг за п'ятьма напрямками: матеріальність, надійність, чуйність, переконаність, співчуття Модель оцінки якості послуг Ж.Ж. Ламбена Заснована на вимірі інтегрального показника задоволеності/незадоволеності клієнта та аналізі співвідношення задоволеність/важливість атрибутів оцінки послуг
4	Оцінка задоволеності	Модель Н. Кано «Приваблива та необхідна якість» Заснована на виявленні пріоритетних потреб щодо атрибутів якості послуг: необхідних, лінійних, привабливих, байдужих для покупця

Джерело: наведено автором за матеріалами [5, 11, 21-22, 48-49]

Авторитетні аналітичні компанії та провідні дослідницькі інститути світу займаються розробкою методів достовірного виміру задоволеності споживачів, ймовірності повторного вибору компанії, готовності здійснення повторної купівлі та ін., індикаторів, які вимірюють не лише раціональні, а й емоційні аспекти поведінки клієнта стосовно компанії.

Однією з проблем є той факт, що, позитивно відповідаючи на питання про ступінь задоволеності товарами або роботою компанії, високо оцінюючи свою готовність вибрати цю компанію ще раз або повторно здійснити покупку, клієнти на практиці часто демонстрували протилежну поведінку негативну економічну лояльність.

При розробці комплексу заходів управління чинниками ефективності сукупності послуг торгових роздрібних мереж важливим завданням є виявлення тих ключових чинників у роботі компанії, які мають найбільший вплив на формування та динаміку лояльності клієнтів і, відповідно, призводять до зростання прибутку. На наш погляд, доцільно розділяти рівні управління лояльністю покупців торгової мережі до торговельного та сервісного обслуговування:

1. Управління лише на рівні торгової мережі.
2. Управління лише на рівні магазину.

Розглядаючи магазини, що входять до торговельної мережі, як на основні бізнес-одиниці, ми акцентуємо увагу на базовому операційному обслуговуванні клієнтів і, отже, основних джерел доходів і витрат, пов'язаних із цим обслуговуванням. Однак враження та досвід, які клієнти отримують від спілкування з компанією, не завжди залежать безпосередньо від конкретного магазину. Тому лояльність клієнтів може формуватися і змінюватися як залежно від тих чинників, на які можна впливати на рівні магазину, так і залежно від тих чинників, на які потрібно впливати на вищих рівнях управління (стратегічного та оперативного управління торговою мережею, торговою маркою).

У таблиці 3.2 представлено розподіл ключових чинників лояльності споживачів до торговельного та сервісного обслуговування ІКЕА в Україні за рівнями управління у компанії.

Складена схема надалі може бути використана не лише як наочний розподіл ключових чинників успіху торговельної мережі, а й як посібник із визначення напрямків моніторингу результативності її діяльності.

Таблиця 3.2

### Чинники лояльності споживачів до торговельного та сервісного обслуговування ІКЕА в Україні

Неопераційні	Операційні	
	На рівні торгової мережі	На рівні магазину
Стратегія розвитку на світових ринках;	Конкурентні переваги - товариства торгової марки;	Ефективне рішення завдань співробітниками клієнта;
Імідж компанії;	стабільність роботи;	швидкість обслуговування;
комерційна стабільність;	привабливість асортименту;	атмосфера у торговому залі та в зонах обслуговування, дружельюбність та ввічливість персоналу;
стійке позиціонування на ринку	сервісна політика;	комфорт очікування (товару, послуги);
	виконання обіцянок	персональні послуги

Джерело: побудовано автором за матеріалами [5, 11, 21-22, 48-49]

Показники задоволеності та лояльності покупців забезпечуються поняттям якості торговельного та сервісного обслуговування. З погляду споживача оцінка якості обслуговування у роздрібному торговому підприємстві тісно пов'язана з розглянутими раніше поняттями задоволеності та лояльності. Насправді таку оцінку доцільно проводити, спираючись на популярну методику оцінки якості послуг SERVQUAL, розроблену наприкінці 1980-х гг. (аббревіатура від Service Quality – «якість послуги») [5, 11, 21-22, 48-49]. Дана методика базується на припущенні, що якість послуги є результатом порівняння споживачем своїх очікувань та сприйняття за 22 аспектами, згрупованими за п'ятьма основними групами чинниками якості обслуговування клієнтів: відчутність, надійність, реакція, чуйність, співпереживання.

У таблиці 3.3 відображено можливості управління ефективністю обслуговування покупців ІКЕА у Києві на основі п'ятирівневої моделі якості послуг.

Виокремлені завдання системи управління якістю послуг ІКЕА у Києві мають стати основними для формування системи управління комплексом послуг торгової мережі.

Таблиця 3.3

**Управління ефективністю обслуговування покупців ІКЕА у Києві на основі п'ятирівневої моделі якості послуг**

Рівень моделі	Можлива невідповідність	Завдання системи управління якістю послуг ІКЕА у Києві
Рівень 1 Очікувана якість послуги	Можливий розрив між очікуваннями клієнтів та сприйняттям керівництва фірми цих очікувань	Вивчення споживчої поведінки та попиту. Відкрита комунікаційна політика торговельної мережі. Забезпечення «зворотного зв'язку»
Рівень 2 Сприйняття керівництвом фірми очікувань	Можливий розрив між сприйняттям керівництва фірми очікувань клієнтів та трансформацією цих очікувань у специфікації якості	Вивчення найважливіших для споживачів атрибутів послуг. Визначення «нейтральної зони» цільової групи споживачів. Розробка стандартів та специфікацій послуг з урахуванням потреб клієнтів, дій конкурентів, технологічних можливостей компанії
Рівень 3 Переклад сприйняття керівництвом фірми очікувань клієнтів у критерії якості послуги	Можливий розрив між стандартами та специфікаціями якості послуг та якістю послуг, що надаються	Створення системи моніторингу якості послуг на основі розподілу зон відповідальності за результати обслуговування. Метод «таємний покупець». Навчання персоналу. Система мотивації працівників
Рівень 4 Надання якісної послуги згідно з встановленими критеріями якості	Можливий розрив між якістю послуг та зовнішньою інформацією про цю якість	Надання достовірної інформації про якість товарів та послуг споживачам. Відкрита комунікаційна політика торгової мережі
Рівень 5 Сприйнята якість послуги	Можливий розрив між сформованими очікуваннями клієнтів щодо якості послуги та безпосереднім сприйняттям цієї якості у процесі споживання послуги	Всі перелічені вище завдання системи

Джерело: систематизовано автором за матеріалами [5, 11, 21-22, 48-49]

Оцінюючи загальну ефективність управління комплексом послуг торгових роздрібних мереж, важливо розуміти соціальну значущість результатів діяльності підприємств у сфері роздрібної торгівлі. Проте загальна ефективність залежить і від витратних, технологічних, маркетингових чинників. Розробляючи комплекс послуг, важливо орієнтуватися на результативні показники: збільшення обсягів продажу товарів та послуг, зниження питомих витрат обігу та транзакційних витрат торгової мережі загалом, підвищення рівня рентабельності продажів, збільшення прибутку компанії.

### 3.2. Оцінка привабливості атрибутів комплексу послуг торговельного підприємства з погляду їхнього сприйняття споживачами

З метою розробки рекомендацій щодо формування оптимального комплексу послуг магазинів торговельної мережі проведено дослідження характеристик сервісів з погляду їхнього сприйняття споживачами.

В результаті якісних досліджень було виділено атрибути магазинів, що функціонують на ринку товарів для дому, з великою часткою асортименту меблів для дому (кухні, м'які меблі, меблі для віталень, спальень, дитячих кімнат), на основі яких споживач оцінює магазини відповідного профілю. Умовою виділення атрибута з усіх відповідей респондентів на відкриті питання під час глибинних інтерв'ю була згадка атрибута щонайменше 3 рази різними респондентами.

Виявлений під час дослідження список атрибутів обширний, атрибути стосуються різних аспектів функціонування підприємства торгівлі. Виділені атрибути представлені у таблиці 3.4.

Відповідно до теорії організації комерційної діяльності, атрибути можна згрупувати так:

1. Основні: асортимент та якість продукції, рівень цін, якість обслуговування, імідж магазину, розташування магазину.
2. Додаткові (інформаційна підтримка, наявність кредиту, форми торгівлі та ін.) [5, 21-22].

Також атрибути оцінки магазинів профілю «Товари для дому. Меблі для дому» доцільно поділити на категорії:

1. Атрибути, що дозволяють оцінювати магазин без/до покупки (так звані *servicescues*, «підказки»). Вони важливі з погляду залучення магазином нових клієнтів, наприклад, оформлення інтер'єру та екстер'єру магазину, чистота в торговому залі, доброзичливість та компетентність продавців та ін.
2. Атрибути, оцінка за якими можлива після здійснення покупки (так звані *post-purchaseattributes*). Наприклад, швидкість обслуговування клієнтів, індивідуальні знижки, простота повернення товару та ін.

Таблиця 3.4

## Атрибути оцінки комплексу послуг торговельного підприємства

№ з/п	Атрибут	№ з/п	Атрибут
1	Широта асортименту	24	Послуги доставки товарів додому
2	Площа торгових залів	25	За наявності послуги виробництва на замовлення – час виробництва товарів
3	Якість товарів	26	Швидкість обслуговування покупця
4	Ціни на товари та послуги	27	Зовнішнє оформлення магазину
5	Гарантія на товари	28	Інформаційні буклети про товари/нові колекції
6	Наявність товару на складі	29	Чистота у магазині
7	Приналежність магазину до великої торгової мережі	30	Наявність уніформи працівників магазину
8	Популярність та позитивний імідж торгової компанії	31	Наявність товарів різних цінових категорій
9	Тривала присутність компанії на ринку	32	Імітація у торгових залах житлових приміщень, облаштованих товарами
10	Наявність окремих зон/торгівельних залів для різних категорій товарів	33	Продавці пропонують допомогу з власної ініціативи
11	Часте оновлення асортименту	34	Можливість випробувати товар у дії
12	Розташування магазину у великому торговому комплексі	35	Послуги дизайнера з підбору елементів інтер'єру
13	Можливість купівлі товарів у кредит	36	Продаж комплектуючих
14	Наявність великої зручної парковки	37	Музичний фон у торговому залі
15	Каталог продукції «на замовлення»	38	Наявність дитячої кімнати/дитячого куточка, послуги няні
16	Можливість індивідуального підбору комплектуючих, матеріалів (тканин) для виробництва товарів	39	Демократична обстановка у магазині
17	Знижки постійним клієнтам	40	Наявність товарів, виконаних у різному стилі, дизайнерських рішеннях
18	Сезонні знижки	41	Простота повернення товару
19	Дизайн інтер'єру	42	Наявність альтернативних способів оплати за товар
20	Компетентність продавців	43	Наявність у магазину інтернет-сайту
21	Послуги збирання меблів	44	Можливість у магазину електронного каналу збуту
22	Оформлення цінників	45	Послуги доставки товарів
23	Повнота інформації про товар (склад, виробник, габарити та ін.)	46	Доброзичлива манера спілкування продавців

Джерело: побудовано автором за матеріалами [5, 11, 21-22, 48-49]

Зазначені методи класифікації атрибутів вибору та оцінки торгового роздрібного підприємства знайшли своє втілення у дослідженнях американських та європейських учених. Однак існують і альтернативні підходи, одним із

найцікавіших і найпродуктивніших, на наш погляд, є метод професора Норіакі Кано (Японія) [50].

Модель Н. Кано спрямовано на формування «профілю якості» послуг. Відповідно до розглянутої у підрозділі 3.1 моделі взаємозв'язку чинників та умов підвищення ефективності управління комплексом послуг торгових роздрібних мереж, якість сервісу є основною. Таким чином, використовуючи теорію «привабливої якості» Н. Кано (рис. 3.3), виявимо його основні атрибути у комплексі послуг магазину «ІКЕА» у Києві:

1. Базові (основна якість), відповідає «обов'язковим» елементам та характеристикам комплексу послуг ІКЕА у Києві.
2. Необхідні (очікувана якість) відповідають «кількісним» характеристикам продукції та послуг.
3. Привабливі (випереджальна якість), відповідають «сюрпризним» характеристикам процесу обслуговування [28, 50].

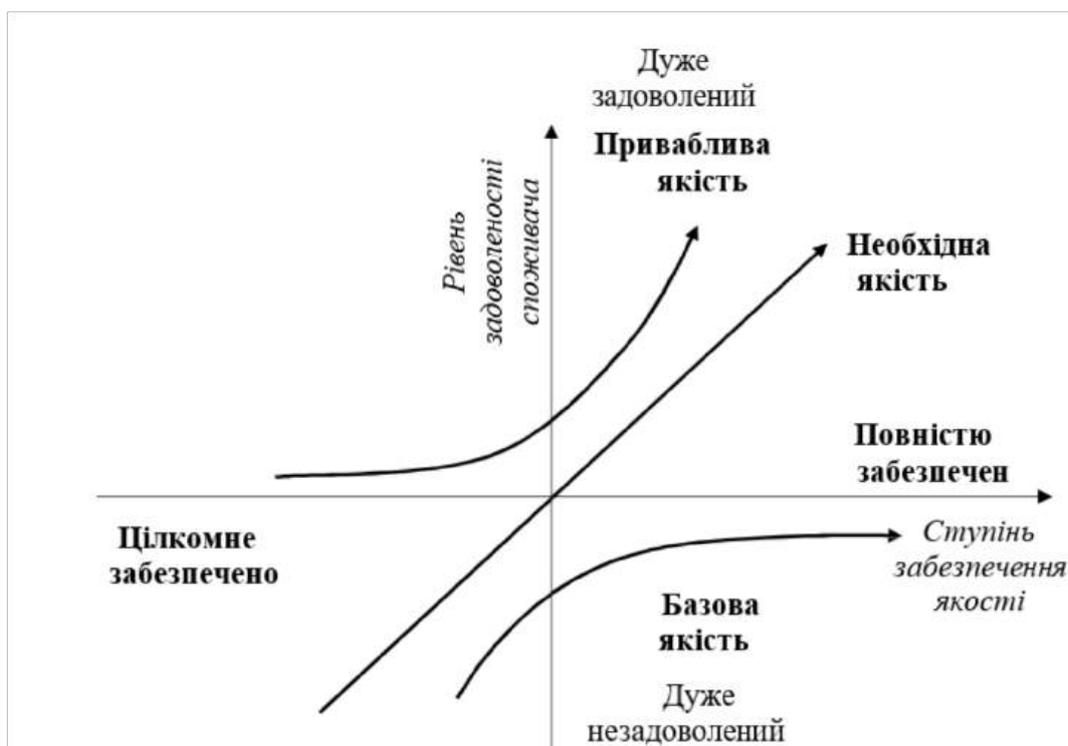


Рис. 3.3. Формування профілю якості комплексу послуг за моделлю Н. Кано  
Джерело: побудовано автором за матеріалами [28, 50]

Принциповий підхід Н. Кано полягає у вивченні залежності параметрів базової, необхідної, очікуваної та привабливої якості від ступеня забезпечення якості та оцінки впливу цієї залежності на рівень задоволеності споживача [50].

У ході роботи проведено аналіз з метою виявлення базових, кількісних та привабливих атрибутів комплексу послуг магазину «ІКЕА» у Києві.

Атрибути комплексу послуг віднесено до категорій, визначених професором М. Кано, з урахуванням опитування споживачів. По кожному атрибуту ставилося два типи питання:

1. Позитивний: Якщо атрибут N є у комплексі послуг, як Ви до цього ставитеся?

2. Негативний: Якщо атрибут N відсутній у комплексі послуг, як Ви до цього поставитеся?

До кожного питання додаються 5 варіантів відповіді:

1. Мені це подобається.
2. Це абсолютно необхідно.
3. Для мене це не має значення.
4. Я це спокійно сприймаю.
5. Мене це не влаштовує.

Залежно від відповіді кожне із двох поставлених питань до атрибуту було віднесено до певної категорії. Для визначення категорії атрибуту відповіді респондента зіставляються з таблицею Кано: відповідь щодо позитивної частини (присутність атрибута, права колонка) зіставляється з відповіддю щодо негативної частини питання (відсутність атрибута, верхній рядок таблиці) (табл. 3.5).

У цій таблиці представлена диференційована оцінка, що розподіляє атрибути на шість груп: А: привабливий (attractive); М: потрібний (must-be); R: зворотна залежність, що вищий ступінь присутності атрибута, то нижча задоволеність (reverse); О: лінійний (або кількісний) (one-dimensional); Q: сумнівний результат (questionable result); I: байдужий (indifferent).

Крім цього, оцінювалася заявлена значимість атрибутів комплексу послуг за 10-бальною шкалою від 1 – «цілком не важливий» до 10 – «виключно важливий».

Розглянемо результати аналізу. Базові (необхідні) атрибути комплексу послуг магазину «ІКЕА» у Києві представлені у таблиці 3.6.

Таблиця 3.5

### Структура оцінки атрибутів комплексу послуг за методом Н. Кано

Атрибут		Відсутній				
		подобається	необхідно	не має значення	спокійно сприймаю	не влаштовує
Присутній	подобається	Q	A	A	A	O
	необхідно	R	I	I	I	M
	не має значення	R	I	I	I	M
	спокійно сприймаю	R	I	I	I	M
	не влаштовує	R	R	R	R	Q

Джерело: розраховано автором за матеріалами [28, 50]

До цієї групи атрибутів ми відносимо ті види й показники торгового і сервісного обслуговування магазину, функціонуючих на ринку товарів для дому, за відсутності яких споживач прагне до купівлі товарів, не включає товар (послугу) до списку аналізованих альтернатив. У таблиці 3.6 наведено атрибути комплексу послуг, які віднесені переважно опитуваними до категорії базових (М). У таблиці атрибути відсортовані у порядку зменшення частоти віднесення до основної категорії.

Таблиця 3.6

### Базові атрибути комплексу послуг магазину «ІКЕА» у Києві

№ з/п	Атрибут комплексу послуг	Частота віднесення до категорії Кано, %						Значимість, середній бал (0-10)
		М	O	A	I	R	Q	
1	Представлені товари різних цінових категорій	<b>37,8</b>	20,1	25,6	16,4	0	0,1	8,5
2	Наявність товарів на складі	<b>37,5</b>	17,1	23,6	19,8	1,8	0,2	8,1
3	Зручне місце розташування магазину (переважно у великому торговому комплексі)	<b>35,4</b>	24,6	20,4	17,4	0,1	2,1	8,4
4	Наявність зручного паркування	<b>34,9</b>	15,9	22,3	25,6	1,2	0,1	7,3
5	Наявність послуги збирання меблів	<b>33,8</b>	16,5	29,2	19,8	0,5	0,2	7,6
6	Наявність послуги доставки	<b>32,7</b>	19,9	26,5	16,8	1,5	2,6	7,2
7	Відповідність якості товарів ціновій категорії	<b>31,8</b>	26,4	23,5	13,8	2,6	1,9	7,1
8	Наявність окремих зон/торгівельних залів для різних категорій товарів	<b>30,9</b>	14,5	26,8	23,4	3,4	1	7,0
9	Доброзичлива манера спілкування продавців	<b>30,4</b>	29,8	23,5	15,5	0	0,8	7,4

Джерело: розраховано автором за матеріалами [28, 50]

Кількісні атрибути, що характеризують комплекс послуг магазину товарів для дому, виражають таку залежність: задоволеність споживачів тим вища, чим більшою мірою є даний атрибут (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

### Кількісні атрибути комплексу послуг магазину «ІКЕА» у Києві

№ з/п	Атрибут комплексу послуг	Частота віднесення до категорії Кано, %						Значимість, середній бал (0-10)
		М	O	A	I	R	Q	
1	Асортимент представлених товарів та послуг широкий	30,7	<b>35,4</b>	23,2	10,5	0	0,2	9,1
2	Постійним клієнтам надаються знижки	30,7	<b>35,4</b>	23,2	10,5	0	0,2	8,7
3	Висока швидкість обслуговування покупців	19,5	<b>34,7</b>	30,1	13,3	1,5	0,9	8,6
4	Надано повну та достовірну інформацію про товари та послуги	19,5	<b>34,7</b>	30,1	13,3	1,5	0,9	8,9
5	Компанія популярна та має позитивний імідж	17,5	<b>32,4</b>	30,7	18,9	0,4	0,1	8,1
6	Асортимент часто оновлюється	20,8	<b>32,1</b>	30,5	16,5	0,1	0	7,4
7	Існує можливість індивідуального підбору комплектуючих, матеріалів для виробництва товарів	24,8	<b>31,8</b>	24,2	18,4	0,6	0,2	8,3
8	Представлений товар можна випробувати у дії	29,4	<b>30</b>	23,5	14,6	1,1	1,4	7,9
9	Простота повернення товару	28,7	<b>29,9</b>	25,4	14,3	0,5	1,2	8,5

Джерело: розраховано автором за матеріалами [28, 50]

Споживачі оцінюють рівень важливості даних атрибутів комплексу послуг торговельного підприємства досить високо, іноді вище, ніж значимість базових атрибутів - це з їх емоційного сприйняття. По відношенню до базових атрибутів у споживача виробляється принципове ставлення, безпосередньо впливає факт здійснення чи здійснення транзакції. До кількісних атрибутів споживач чутливий через необхідність прийняття рішення: «які додаткові цінності (вигоди) мене чекають у даному магазині при купівлі товарів (послуг)?», «які конкурентні переваги даного торгового підприємства?».

Найбільшу оцінку ступеня значущості атрибутів цієї групи отримав атрибут «Асортимент представлених товарів та послуг широкий», 9,1 балів, а 35,4%

респондентів віднесли цей атрибут до групи необхідних. Також важливими є атрибути, що відображають швидкість обслуговування, гнучку цінову політику, якісне інформаційне забезпечення процесу продажу.

Компанія «ІКЕА» традиційно підтримує клієнтоорієнтовану стратегію, що відрізняється від стратегії конкурентів наявністю унікальних пропозицій для покупців. Компанія досягла особливого позиціонування на світовому ринку товарів для дому шляхом багаторічної роботи над формуванням позитивного іміджу сучасної демократичної ергономічної та інноваційної торгової марки. Частиною цього іміджу є особливі, нетрадиційні елементи обслуговування. Наприклад, велика увага приділена анімаційним послугам для дітей: ІКЕА пропонує ігрову кімнату та послуги няні для дітей членів клубу «КЕА». Згідно з проведеними опитуваннями, цей атрибут високо оцінюється покупцями (7,2 бали), частота його віднесення до категорії привабливих атрибутів склала 38,9%. Відносно високий рівень віднесення атрибуту до групи байдужих (2,3%) пов'язані з наявністю опитуваних респондентів, які мають нині дітей дошкільного віку.

Загалом споживачі торгових підприємств, що функціонують на ринку товарів для дому, покупці цінують увагу до їх проблем та активно реагують на сюрпризи (таблиця 3.8). Згідно з дослідженнями, високо оцінені атрибути «Товар можна купити в кредит, швидко оформивши його в магазині», «У компанії є інтернет-сайт з електронним каталогом» та ін.

Можна відзначити таку закономірність: саме група привабливих атрибутів комплексу послуг торгових підприємств, як правило, включає інноваційні послуги, послуги нові та незнайомі споживачеві. Це відображає відносно невисокий бал оцінки таких атрибутів, як наявність корпоративного інтернет-сайту та можливості купити товари через Інтернет (6,5%), послуги дизайнера у підборі товарів та формуванні індивідуальних інтер'єрів (6,7%). У той же час відповідні атрибути були віднесені до атрибутів базових, кількісних. Так, 11,7% опитаних відносять послуги дизайнера для магазину "товари для дому" до обов'язкових, а 15,6% говорять про те, що їхня лояльність до магазину зростає зі зростанням подібних послуг в асортименті торговельного підприємства. 22,1% опитаних переконані, що торгова компанія

обов'язково повинна мати інтернет-сайт з електронним каталогом, а 16,4% вважають цей атрибут кількісним. 14,6% опитаних вважають, що торговій компанії необхідний власний інтернет-магазин і споживачі потребують послуги онлайн-замовлення та купівлі товарів.

Таблиця 3.8

### Привабливі атрибути комплексу послуг магазину «ІКЕА» в Україні

№ з/п	Атрибут комплексу послуг	Частота віднесення до категорії Кано, %						Значимість, середній бал (0-10)
		М	О	А	І	Р	Q	
1	У магазині є дитяча кімната та послуги няні	15,4	17,6	<b>38,9</b>	24,6	2,3	1,2	7,2
2	Товар можна купити в кредит швидко оформивши його у магазині	20,5	11,7	<b>37,5</b>	28,6	1,5	0,2	7,5
3	Компанія має інтернет-сайт з електронним каталогом	22,1	16,4	<b>37,5</b>	23,5	0,2	0,3	7,6
4	Пропонуються послуги дизайнера для індивідуального підбору товарів та створення інтер'єрів	11,7	15,6	<b>36,5</b>	34,5	0,3	1,4	6,7
5	Магазин належить великій торговій мережі	15,4	17,9	<b>35,4</b>	28,6	1,9	0,8	6,6
6	Компанія давно працює на ринку	15,1	27,9	<b>34,9</b>	18,9	2,1	1,1	7,2
7	Компанія пропонує каталог продукції «на замовлення»	16,8	23	<b>34,5</b>	24,6	0,4	0,7	6,7
8	Компанія пропонує інформаційні буклети про товари та нові колекції	24,5	25,7	<b>33,8</b>	14,6	0,2	1,2	7,4
9	Компанія має власний інтернет-магазин	14,6	16,2	<b>32,7</b>	30,4	3,6	2,5	6,5
10	Співробітники одягнені в уніформу, що підкреслює особливості корпоративного стилю	15,6	22,9	<b>31,4</b>	29,4	0,3	0,4	6,7
11	Компанія пропонує додаткову гарантію на товари	24,6	29,7	<b>30,9</b>	10,9	2,4	1,5	8,6

Джерело: *розраховано автором за матеріалами* [28, 50]

У ході дослідження також було виявлено атрибути комплексу послуг торговельного підприємства, які не впливають на ступінь задоволеності споживачів та вибір товару чи послуги. Така група атрибутів була названа Н. Кано «байдужими». Віднесення до цієї групи зазвичай відображає низький ступінь значущості атрибутів для покупця (відповідно до результатів дослідження в середньому 6,04 бала) (табл. 3.9).

Проаналізувавши склад атрибутів таблиці 3.9, можна дійти висновку, що у цю групу потрапили атрибути, які дозволяють оцінювати магазин без/до здійснення

покупки. Для деякої частини респондентів ці атрибути також мали значення. Так, такі атрибути, як "Оформлення цінників", "Дизайн інтер'єрів торговельного залу", "Зовнішнє оформлення залу", понад 24% опитаних респондентів відносили до групи обов'язкових атрибутів та понад 21% - до групи привабливих. Це свідчить, що опитувана аудиторія була однорідною. Відвідувачами магазину «ІКЕА» у Києві є люди з різними інтересами, уподобаннями та смаками.

Таблиця 3.9

### Атрибути комплексу послуг магазину «ІКЕА» в Україні

№ з/п	Атрибут комплексу послуг	Частота віднесення до категорії Кано, %						Значимість, середній бал (0-10)
		М	О	А	I	R	Q	
1	Зовнішнє оформлення будівлі, в якій розташований магазин	24,5	19,9	21,2	<b>31,2</b>	1,8	1,4	6,4
2	Музичний фон у торгових залах	18,9	18,7	18,6	<b>31,1</b>	10,8	1,9	4,6
3	Демократична обстановка у всіх зонах обслуговування споживачів	18,4	22	23,7	<b>30,8</b>	4,2	0,9	5,9
4	Дизайн інтер'єрів торгового залу	24,6	19,9	23,7	<b>30,4</b>	1,2	0,2	6,7
5	Оформлення цінників	25,8	20,2	22,3	<b>29,7</b>	1,4	0,6	6,6

Джерело: *розраховано автором за матеріалами* [28, 50]

Проведений аналіз дозволив виявити найзатребувані атрибути комплексу послуг торговельного підприємства, що функціонує на ринку товарів для дому, а також оцінити потенціал їх впливу на ступінь задоволеності споживачів магазину «ІКЕА» у Києві. При розробці практичних рішень у рамках розвитку комплексу послуг слід звернути увагу на такі тенденції:

- найбільшу значимість для споживачів мають чинники, пов'язані з рівнем цін. Так, задоволеність споживачів безпосередньо залежить від присутності в асортименті товарів різних цінових категорій, можливості компанії надавати знижки та використовувати кредитні ресурси для здійснення покупки;

- задоволеність якістю послуг багато в чому визначається зручністю обслуговування: місцезнаходженням, транспортною доступністю магазину, наданням віддаленого доступу до ресурсів компанії у форматі електронної торгівлі;

- відданість споживачів зростає у разі надання додаткових послуг, таких як послуги няньки, дитячої кімнати, консультування, індивідуального підбору товарів.

Таким чином, розвиток комплексу послуг компанії «ІКЕА» у Києві може включати розробку функціонального товарного асортименту, що представляє інтерес для населення з різним рівнем доходів, індивідуалізацію обслуговування за допомогою надання консультаційних та інформаційних послуг, формування доступності товарів компанії за допомогою різних каналів, включаючи Інтернет.

## ВИСНОВКИ

1. Розглянуто зміст поняття «послуга роздрібною торгівлі» у контексті різних концепцій послуги за наступними критеріями: концепція послуги, основні поняття, спрямованість управління. Наведено рівні цінності торгової послуги (базові характеристики, очікувані характеристики (цільовий профіль), додаткові характеристики (диференціація, конкурентна перевага), потенційні характеристики (стратегія, довгостроковий розвиток). Складено структуру елементів послуги роздрібною торгівлі за елементами послуги (реалізація товарів, надання допомоги покупцю у здійсненні покупки та при її використанні, інформаційно-консультаційні послуги, створення зручностей покупцям). Наведено класифікацію послуг роздрібною торгівлі за наступними ознаками: за рівнем значимості, за моментом надання, за характером витрат, за характером попиту; за ступенем участі споживача; за широтою набору послуг. Виокремлено переваги та недоліки мережевого формату роздрібною торгівлі. Систематизовано класифікацію роздрібних торгових мереж.

2. Наведено модель зв'язку цільових орієнтирів та можливостей формування комплексу послуг торгових роздрібних мереж. Визначено особливості комплексу послуг у форматах роздрібних торгових підприємств (спеціалізований магазин; супермаркет, універмаг; дискаунтер; магазин «непрямих цін», зручний магазин, гіпермаркет, інтернет-магазин. Визначено чинники формування комплексу послуг торговельної мережі. Наведено формування споживчої цінності у роздрібній торгівлі (функціональна цінність; соціальна цінність; емоційна цінність; понятійна цінність; умовна цінність). Визначено чинники, що впливають на загальну цінність торгової послуги. Виявлено залежність споживчої цінності від корисності товарної пропозиції.

3. Надано характеристика розвитку компанії «ІКЕА» за період 2017-2022 рр. (кількість магазинів, сукупна площа магазинів, середня площа магазину, рентабельність за валовим прибутком, рентабельність з чистого прибутку, кількість працівників). Наведено динаміку розвитку роздрібною торговою мережі ІКЕА (ТОВ

«ІКЕА Дім»). Розглянуто значимість чинників, які стримують розвиток роздрібних організацій компанії «ІКЕА».

4. Надано оцінку респондентами популярності компанії «ІКЕА» на Київському ринку. Визначено співвідношення частки респондентів, поінформованих про компанію, які відвідали магазин і здійснили покупку (конверсія). Проведену оцінку респондентами асортименту компанії «ІКЕА». Наведено поєднаний аналіз відповідей респондентів про стиль, якість та рівень цін компанії «ІКЕА». Представлено поєднаний аналіз відповідей респондентів про стиль, якість та рівень цін компанії «ІКЕА».

5. Розглянуто модель управління комплексом послуг роздрібних торгових мереж на основі чинників та умов підвищення ефективності процесів обслуговування споживачів. Визначено взаємозв'язок чинників забезпечення результативності діяльності торгової мережі. Виокремлено чинники лояльності споживачів до торговельного та сервісного обслуговування ІКЕА в Україні. Систематизовано управління ефективністю обслуговування покупців ІКЕА у Києві на основі п'ятирівневої моделі якості послуг.

6. Визначено атрибути оцінки комплексу послуг торговельного підприємства. Наведено формування профілю якості комплексу послуг за моделлю Н. Кано. Представлено структуру оцінки атрибутів комплексу послуг за методом Н. Кано. Розраховано базові і кількісні атрибути комплексу послуг магазину «ІКЕА» у Києві. Розраховано Привабливі атрибути комплексу послуг магазину «ІКЕА» в Україні. Наведено загальні атрибути комплексу послуг магазину «ІКЕА» в Україні.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Тараненко О.О. Тенденції та чинники розвитку роздрібної торгівлі України. *Економічний простір*. 2012. № 64. С. 126–131. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/1898/1/Тараненко%20О.О..pdf>
2. Іванечко Н., Борисова Т., Процишин Ю. Маркетинг: *навч. посіб.* - Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.
3. Голошубова Н.О. Підприємницькі мережі в торгівлі: *монографія*. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 344 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MTc=/d5516c1f4774c8ccfcf3b6c996d006b2.pdf>
4. Виноградова О.В., Крижко О.В. «Маркетинговий менеджмент». ч.2. «Організація офісної діяльності». *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2018. 137 с.- URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/l\\_1702\\_36465668.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1702_36465668.pdf)
5. Одарченко Д.М., Сподар К.В., Карбівнича Т.В., Соколова Є.Б. Торговельні мережі: *навч. посібник*. – Х.: ХДУХТ, 2019. 113 с. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/8587/1/Navch\\_posib\\_Torgovelni\\_mere\\_zhi\\_2019.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/8587/1/Navch_posib_Torgovelni_mere_zhi_2019.pdf)
6. Щербак А.В. Роздрібні торговельні мережі в Україні: тенденції розвитку та проблеми домінування. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. – 2022. – № 4 (62). – С. 52-59. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No4/52.pdf>
7. Резнікова О.М. Сетизація роздрібної торгівлі. *Вектор науки*. 2010. - № 3 (13). - С. 194-197.
8. Котлер Філіп, Катарджая Гермаван, Сетьяван Іван. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-БУКС. 2019. 224 с.
9. Kotler P. Marketing new paradigm: what's really happening out there? *Planning Review* 20 (5): 2002. P. 50-65. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb054382/full/html>
10. Kotler P., Lane K. *Marketing Management*. 14<sup>th</sup> edition. London: Prentice Hall, 2011. 812 p. URL: [https://www.researchgate.net/publication/40349508\\_Marketing\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/40349508_Marketing_Management)
11. Лавлок К. Маркетинг послуг: персонал, технологія, стратегія: *навч. посібник* /К. Лавлок. - К.: Освіта, 2005. - 1008 с.

12. Олійник, Т., Іванова, М. (2024). Розвиток ритейлу в Україні. *Молодий вчений*, 1 (125), 126-129. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>
13. Кучер Л.Ю., Русин-Гриник Р.Р., Парасюк О.В. Сутність і види ритейлу як середовища розвитку е-комерції. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. – С. 111-116.
14. Бланк І.А. Торговельний менеджмент. - 2е вид., перероб. та дод. - К.: Ельга: Ніка-Центр, 2004. - 784 с.
15. Апопій В.В. Організація торгівлі: *підручник*. - 3-тє вид. –К.: Центр учбової літератури, 2009. – 632с.
16. Бшарат Н. Сучасний стан та тенденції розвитку потенціалу конкурентоспроможності торговельних підприємств України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 62–69. DOI: 10.32702/2306.6814.2019.18.62
17. Лиса С.С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібно́ї торгівлі України. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. – 2017. – Вип. 15. – С. 254-258.
18. Поручинська І.В., Поручинський В.І., Слащук А.М. Сучасні тенденції розвитку мережевого ритейлу: український та світовий досвід. *Наукові праці МАУП*, 2024 URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/2496>
19. Ціна змін. Трансформація роздрібно́ї торгівлі під час війни. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/czina-zmin-transformacziya-rozdribnoyi-torgivli-pid-chas-vijnjy>
20. Огляд ринку непродовольчого ритейлу в Україні. URL: <https://trademaster.ua/recomendacii/313233>
21. Корсак В.І. Фактори впливу на формування регіональних роздрібних мереж торгових закладів. *АГРОСВІТ* № 4, 2013. – С. 45 – 51. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/4\\_2013/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/4_2013/10.pdf).
22. Щепакін М.Б., Михайлова В.М., Облогіна М.В. Дослідження поведінки споживачів роздрібних торгових мереж будівельної галузі шляхом семантичного диференціала. *Практичний маркетинг*. - 2020. - № 1 (275). – С. 23–28.
23. Ньюмен Е. Роздрібна торгівля: організація та управління: перекл. з англ. / Е. Ньюмен, П. Кален. – К.: Мережа, 2005. – 416 с.

24. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. «Економічний простір»: *Збірник наукових праць*. Дніпро: ПДАБА, 2020. №156. Входить до реф. науком. БД Index Copernicus та ScholarGoogle. URL: <http://www.eprostir.dp.ua/>

25. Сумець О.М., Ігнатова Є.М. Стратегічний маркетинг: *навч. посіб.* - Х.: Міська друкарня, 2011. Ч. 1: Сутність стратегічного маркетингу та його сучасна концепція. 2011. 191 с.

26. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. / Л.С. Безугла, О.Д. Агафонов, Д.Р. Гладкий // *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 35. С. 133–137.

27. Бударін О.С. Особливості оцінки ефективності діяльності промислових підприємств у сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 126–131. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022\\_10\\_0\\_126\\_131](https://www.business-inform.net/article/?year=2022&abstract=2022_10_0_126_131)

28. Компанія «ІКЕА» URL: [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

29. Кашперська А.І. Ринок роздрібної торгівлі України: стан і тенденції розвитку. *Бізнес Інформ*. 2021. №4. С. 120–127. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021\\_4\\_0\\_120\\_127](https://www.business-inform.net/article/?year=2021&abstract=2021_4_0_120_127)

30. Бугріменко Р.М. Тенденції розвитку інфраструктури роздрібної торгівлі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31. № 2. С. 154–160. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-25>

31. ІКЕА Customer Satisfaction Survey. Detailed Store Report - / Kiev Autumn 2024.

32. Давимука С.А. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: *монографія*. ДУ “Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України”. – Львів, 2016. – 432 с.

33. Городняк І.В., Гнатів Ю.П. Аналіз ринку роздрібної торгівлі України. *Збірник наукових праць «Економічний простір»*. № 184 (2023). URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1317>

34. У 2023 році оборот роздрібної торгівлі зріс на 31%. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-oborot-rozdribnoi-torhivli-zris-na-31/>

35. Підсумки 2023 року у FMCG: відновлення мереж, міграція в регіони, час магазинів біля дому, нові формати та автоматизація. URL: <https://rau.ua/novyni/pidsumki-2023-roku-u-fmcg/>

36. DIY retailers with the most stores in Ukraine 2022. Published by A. Melkadze, Jul 17, 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/454071/leading-diy-retailers-by-number-of-stores-ukraine/>

37. Аналіз ринку DIY ритейлу в Україні. 2024 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-roznichnoj-torgovli-v-stroitelnyh-magazinah-v-ukraine-2024-god>

38. Тенденції і тренди ринку DIY. URL: [https://trademaster.ua/marketing\\_i\\_prodazhi/1741](https://trademaster.ua/marketing_i_prodazhi/1741)

39. Ілляшенко С.М. Ринково-орієнтоване управління інноваційним розвитком: монографія.– Харків: ТОВ «Діса плюс», 2015. – 448 с. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43708/1/Шляшенко\\_mono2015\\_1.pdf](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/43708/1/Шляшенко_mono2015_1.pdf)

40. Полторак В.А., Тараненко І.В., Красовська О.Ю. Маркетингові дослідження: *навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2014. – 342 с.

41. Квятко Т.М., Мандич О.В., Сєвідова О.І. Маркетингові дослідження: *навч. посібник*. – Харків: ХНТУСГ, 2020. 163 с.

42. Дудар В.А. Управління маркетингом: *електронний навч. посібник*. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2022. – 85 с.

43. Окландер М.А., Окландер Т.О. Тенденції маркетингових досліджень: онлайн панелі та онлайн спільноти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2018. № 1. - С. 118–129.

44. Пономаренко В.С., Малярець Л.М. Аналіз даних у дослідженнях соціально-економічних систем: *монографія*. Харківський національний економічний університет. Харків: ІНЖЕК, 2019. - 430 с.

45. Сохецька А.В. Сучасні тенденції маркетингових досліджень. *Бізнес Інформ*, 2020. №7. - С. 346–352.

46. «Auchan Україна» (ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»). URL: <https://auchan.ua/ua/?srsltid=AfmBOoq8PVOl0yWV9reA5pUhxGsSU3-GKNPU7d3QKaMzEUMrkFT4PKKs>
47. Leroy Merlin. URL: <https://www.leroymerlin.ua>
48. Сьомкіна Т.В., Литвинова О.В., Дименко Р.А., Лобань О.О. Особливості моделей функціонування ІТ-компаній в Україні// *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2018. - Вип. 19(3). - С. 84-87. URL: <http://bit.ly/2W5lNLq>
49. Шумський Н.В., Щепакін М.Б. Моделювання виробничо-фінансових процесів підприємства у сучасних умовах. *Modern European Researches*. Issue 5, 2015 (Salzburg, Austria). - P. 63-67.
50. Яшкіна П.В. Використання методу Кано для оцінки задоволеності споживачів та вдосконалення програм лояльності. URL: [http://www.science-bsea.bgita.ua/2012/ekonom\\_2012\\_18/yashkina\\_isp.htm](http://www.science-bsea.bgita.ua/2012/ekonom_2012_18/yashkina_isp.htm).