

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж Державного
торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу

Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

Селюк Крістіна Станіславівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ
ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

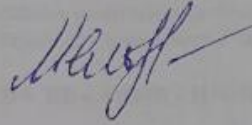
Спеціальність 073 Менеджмент
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття кваліфікації: ступінь вищої освіти бакалавр
спеціальність «Менеджмент»

Науковий керівник:
Гурова Капіталіна Дмитрівна,
кандидатка економічних наук, доцентка

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ

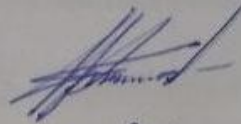
Голова ЦК економіки, управління
та адміністрування,
кандидатка економічних наук



Марина МЕЛЬНИЧУК

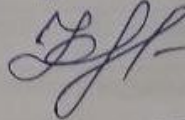
Рекомендовано до захисту
рішенням циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
протокол від 08.06.2026 р. № 14

Гарант освітньої програми
«Торговельний менеджмент»,
кандидатка економічних наук,
доцентка



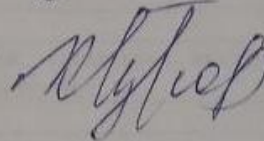
Тетяна БОЛОТОВА

Нормоконтролер,
Викладачка



Наталія КУРИЛОВА

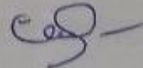
Науковий керівник,
кандидатка економічних наук,
доцентка



Капіталіна ГУРОВА

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

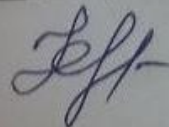
Здобувачка



Крістіна СЕЛЮК

Підсумкова оцінка: 75/с (літера / балів)

Секретарка екзаменаційної комісії



Наталія КУРИЛОВА

Відокремлений структурний підрозділ
«Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного університету»

Відділення економіки та бізнесу
Циклова комісія економіки, управління та адміністрування

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття кваліфікації: освітній ступінь бакалавр спеціальність «Менеджмент»

здобувачі групи МБ-22 Селюк Крістіні Станіславівні

1. Тема роботи: Управління якістю обслуговування споживачів підприємств роздрібною торгівлі

Тему затверджено наказом директора від 29.10.2025 № 212-О

Термін подання завершеної роботи до циклової комісії – 18.06.2026 р.

3. Графік виконання роботи:

Назва етапів виконання або структурних елементів роботи	Дата закінчення
Вступ	05.11.-16.11.2025
Розділ 1. Теоретичні засади управління якістю обслуговування споживачів у роздрібній торгівлі	18.11-14.12.2025
Розділ 2. Дослідження рівня якості обслуговування споживачів підприємств роздрібною торгівлі	03.02-01.03.2026
Нормоконтроль 1	03.03-08.03.2026
Розділ 3. Шляхи удосконалення управління якістю обслуговування споживачів підприємств роздрібною торгівлі	10.03-10.05.2026
Висновки	16.05-18.05.2026
Список використаних джерел	19.05-21.05.2026
Подання завершеної роботи керівнику	22.05-23.05.2026
Підготовка ілюстративного матеріалу та доповіді	27.05.2026
Отримання відгуку керівника та рецензій від організації або науковця	30.05.2026
Нормоконтроль 2	01.06-03.06.2026
Отримання допуску до захисту у голови циклової комісії	05.06-08.06.2026

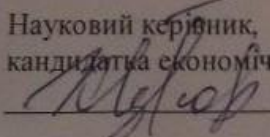
4. Методичні вказівки щодо виконання

В першому розділі необхідно розкрити: сутність та значення якості обслуговування споживачів; дослідити моделі та методи оцінювання якості торговельного обслуговування та чинники, що впливають на якість обслуговування в роздрібній торгівлі.

В другому розділі необхідно надати загальну характеристику ТОВ «Торгпром»; проаналізувати систему управління якістю обслуговування споживачів на ТОВ «Торгпром»; провести оцінку якості торговельного обслуговування ТОВ «Торгпром» методом SERVQUAL.

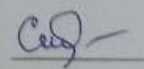
В третьому розділі необхідно розробити заходи щодо підвищення якості обслуговування споживачів ТОВ «Торгпром»; провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів. При виконанні роботи необхідно використовувати нормативно-правові акти, інформаційні джерела, статистичні данні.

Завдання видала

Науковий керівник,
кандидатка економічних наук, доцентка
 Капіталіна ГУРОВА

«04» листопада 2025 р.

Завдання отримала

Здобувачка
 Крістіна СЕЛЮК

«04» листопада 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота: с., рис., табл., джерел.

Об'єкт дослідження – система управління якістю обслуговування споживачів підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «Торгпром».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління якістю обслуговування споживачів у роздрібній торгівлі.

Підприємство, на прикладі якого виконано роботу – Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгпром».

Мета роботи – дослідити теоретичні засади управління якістю обслуговування споживачів підприємства роздрібної торгівлі та розробити практичні рекомендації щодо її підвищення.

Методи дослідження – системний аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних положень; статистичний аналіз — для обробки фінансово-господарських даних підприємства; анкетування та метод SERVQUAL — для оцінки рівня задоволеності споживачів; порівняльний аналіз — для зіставлення показників; метод експертних оцінок — для розробки рекомендацій

Практична значимість роботи полягає в розробці конкретного комплексу заходів для ТОВ «Торгпром» з обґрунтованою оцінкою їх економічної ефективності, що може бути використано як методичний орієнтир для інших підприємств роздрібної торгівлі аналогічного формату.

Розкрито сутність та значення якості обслуговування споживачів; досліджено моделі та методи оцінювання якості торговельного обслуговування та чинники, що впливають на якість обслуговування в роздрібній торгівлі. Надано загальну характеристику ТОВ «Торгпром»; проаналізовано систему управління якістю обслуговування споживачів на ТОВ «Торгпром»; проведено оцінку якості торговельного обслуговування ТОВ «Торгпром» методом SERVQUAL. Розроблено заходи щодо підвищення якості обслуговування споживачів ТОВ «Торгпром»; проведено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ, СПОЖИВАЧІ, ЯКІСТЬ, ОБСЛУГОВУВАННЯ, РИНОК, ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО.

ABSTRACT

Qualification work: p., fig., table, sources.

The object of the study is the system of quality management of consumer service of the retail enterprise LLC «Torgprom».

The subject of the study is theoretical, methodological and practical aspects of quality management of consumer service in retail trade.

The enterprise, on the example of which the work was carried out – Limited Liability Company «Torgprom».

The purpose of the work is to investigate the theoretical principles of quality management of consumer service of the retail enterprise and develop practical recommendations for its improvement.

Research methods - system analysis and synthesis –to generalize theoretical provisions; statistical analysis – to process financial and economic data of the enterprise; questionnaires and the SERVQUAL method – to assess the level of consumer satisfaction; comparative analysis – to compare indicators; expert assessment method - for developing recommendations

The practical significance of the work lies in the development of a specific set of measures for LLC «Torgprom» with a substantiated assessment of their economic efficiency, which can be used as a methodological guideline for other retail enterprises of a similar format.

The essence and meaning of the quality of consumer service are revealed; models and methods for assessing the quality of trade service and factors affecting the quality of service in retail trade are investigated. A general characteristic of LLC «Torgprom» is provided; the system for managing the quality of consumer service at LLC «Torgprom» is analyzed; the quality of trade service at LLC «Torgprom» is assessed using the SERVQUAL method. Measures to improve the quality of consumer service at LLC «Torgprom» are developed; the economic efficiency of the proposed measures is assessed.

RETAIL TRADE, CONSUMERS, QUALITY, SERVICE, MARKET, TRADE ENTERPRISE.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретичні засади управління якістю обслуговування споживачів у роздрібній торгівлі.....	10
1.1. Сутність та значення якості обслуговування споживачів.....	10
1.2. Моделі та методи оцінювання якості торговельного обслуговування.....	11
1.3. Чинники, що впливають на якість обслуговування в роздрібній торгівлі.....	16
Розділ 2. Дослідження рівня якості обслуговування споживачів підприємств роздрібною торгівлі.....	21
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Торгпром».....	21
2.2. Аналіз системи управління якістю обслуговування споживачів на ТОВ «Торгпром».....	23
2.3. Оцінка якості торговельного обслуговування ТОВ «Торгпром» методом SERVQUAL.....	26
Розділ 3. Шляхи удосконалення управління якістю обслуговування споживачів підприємств роздрібною торгівлі.....	29
3.1. Розробка заходів щодо підвищення якості обслуговування споживачів ТОВ «Торгпром».....	29
3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	31
Висновки.....	36
Список використаних джерел.....	39
Додатки.....	42

ВСТУП

В умовах ринкової економіки та посилення конкуренції в секторі роздрібної торгівлі ключовим фактором успіху підприємства є здатність забезпечити високий рівень якості обслуговування споживачів. Сучасний покупець стає дедалі більш вимогливим: він прагне не лише придбати якісний товар за конкурентною ціною, а й отримати позитивний досвід від процесу купівлі. Якість обслуговування перетворюється на стратегічний ресурс підприємства, що визначає його ринкові позиції, лояльність клієнтів та фінансові результати діяльності. В Україні ринок роздрібної торгівлі є одним із найбільш динамічних секторів економіки. Зростання кількості торговельних мереж, поширення інтернет-торгівлі та зміна поведінки споживачів зумовлюють необхідність постійного вдосконалення системи управління якістю обслуговування. Підприємства, що не приділяють належної уваги цьому аспекту, ризикують втратити конкурентні позиції та клієнтську базу.

Слід зазначити, що в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення України якість обслуговування набуває ще більшого значення. Ринок роздрібної торгівлі зазнав суттєвих структурних змін: частина споживачів змінила місце проживання, деякі торговельні точки були змушені призупинити роботу або перемістити діяльність. Ці трансформації, з одного боку, посилили конкуренцію за лояльного клієнта, а з іншого — відкрили можливості для підприємств, здатних запропонувати стабільну якість обслуговування навіть в умовах невизначеності. Таким чином, дослідження управління якістю обслуговування є не лише академічно значимим, а й практично необхідним для підтримки конкурентоспроможності вітчизняних рітейлерів.

Проблематика управління якістю обслуговування досліджувалася такими вченими, як А. Парасурман, В. Зейтамл, Л. Беррі (модель SERVQUAL), К. Гренроос (концепція сприйнятої якості послуг), Ф. Котлер (маркетинговий підхід до управління відносинами з клієнтами), а також вітчизняними

науковцями — А. Мазаракі, Л. Лігоненко, Н. Ушаковою та ін. Попри значний науковий доробок, питання практичної реалізації систем управління якістю обслуговування на підприємствах роздрібної торгівлі України залишаються недостатньо дослідженими.

Мета дослідження — дослідити теоретичні засади управління якістю обслуговування споживачів підприємства роздрібної торгівлі та розробити практичні рекомендації щодо її підвищення.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність поняття «якість обслуговування споживачів» та його складові елементи;
- охарактеризувати основні моделі та методи оцінювання якості торговельного обслуговування;
- визначити чинники, що впливають на якість обслуговування у роздрібній торгівлі;
- надати загальну характеристику досліджуваного підприємства;
- проаналізувати діючу систему управління якістю обслуговування споживачів;
- оцінити рівень задоволеності клієнтів методом SERVQUAL;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи управління якістю обслуговування та оцінити їх економічну ефективність.

Об'єктом дослідження є система управління якістю обслуговування споживачів підприємства роздрібної торгівлі ТОВ «Торгпром».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління якістю обслуговування споживачів у роздрібній торгівлі.

Підприємство, на базі якого виконувалась кваліфікаційна робота — Товариство з обмеженою відповідальністю «Торгпром».

Методи дослідження: системний аналіз і синтез — для узагальнення теоретичних положень; статистичний аналіз — для обробки фінансово-господарських даних підприємства; анкетування та метод SERVQUAL — для оцінки рівня задоволеності споживачів; порівняльний аналіз — для

зіставлення показників; метод експертних оцінок — для розробки рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження становлять: наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління якістю; нормативно-правові акти України у сфері захисту прав споживачів; фінансова звітність та внутрішня документація ТОВ «Торгпром» за 2022–2024 роки; результати проведеного анкетування споживачів (n=120).

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці конкретного комплексу заходів для ТОВ «Торгпром» з обґрунтованою оцінкою їх економічної ефективності, що може бути використано як методичний орієнтир для інших підприємств роздрібної торгівлі аналогічного формату.

Апробація результатів дослідження:

1. Гурова К. Д., Селюк К. С. Управління якістю обслуговування споживачів підприємств роздрібної торгівлі. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції з нагоди 80-річчя Державного торговельно-економічного університету «Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики»*. Харків : ВСП «ХТЕФК ДТЕУ», 2026. С. 236.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ

1.1. Сутність та значення якості обслуговування споживачів

Поняття «якість обслуговування споживачів» є багатоаспектним і визначається в науковій літературі по-різному залежно від обраного методологічного підходу. У загальному розумінні якість обслуговування — це ступінь відповідності наданих послуг очікуванням і вимогам споживачів. Зазначений підхід базується на концепції споживчого сприйняття та є домінуючим у маркетинговій парадигмі управління якістю [1].

З точки зору стандартизаційного підходу, якість послуги визначається у ДСТУ ISO 9000:2015 як «ступінь, до якого сукупність власних характеристик об'єкта відповідає вимогам». Стосовно торговельного обслуговування це означає дотримання встановлених стандартів обслуговування, регламентів роботи персоналу та нормативів якості торговельного процесу [2, 3].

Дослідники виокремлюють декілька ключових підходів до визначення якості обслуговування. По-перше, трансцендентний підхід розглядає якість як абсолютну перевагу, яку неможливо точно визначити, але можна розпізнати на практиці. По-друге, підхід, заснований на продукті, ототожнює якість із конкретними вимірюваними характеристиками послуги. По-третє, підхід, орієнтований на споживача, визначає якість як здатність задовольняти потреби клієнта. По-четверте, виробничий підхід пов'язує якість із відповідністю встановленим стандартам і специфікаціям [4-6].

У контексті роздрібної торгівлі найбільшого поширення набув споживчо-орієнтований підхід, відповідно до якого якість обслуговування оцінюється з позиції задоволеності покупця. Такий підхід обумовлений специфікою послуг, яка характеризується невідчутністю, невіддільністю від постачальника, мінливістю та нездатністю до зберігання [7-9].

Якість торговельного обслуговування складається з кількох взаємопов'язаних компонентів. Технічна якість (або якість результату) охоплює матеріальну складову обслуговування: асортимент товарів, їх якість, цінову доступність, облаштування торговельного залу, зручність планування тощо. Функціональна якість (або якість процесу) характеризує те, яким чином відбувається взаємодія між продавцем і покупцем: ввічливість, компетентність і готовність персоналу допомогти, швидкість обслуговування, атмосфера в магазині [10-12].

Концептуальна модель К. Гренрооса виокремлює два виміри якості послуг: технічний («що» отримує клієнт) та функціональний («як» він це отримує). До цих двох вимірів автор додає ще й імідж підприємства як третю складову сприйнятої якості. На думку Гренрооса, сприйнята якість послуги формується як різниця між очікуваним рівнем обслуговування та фактично отриманим, опосередкована іміджем організації [13-16].

Надзвичайно важливим є розуміння значення якості обслуговування для підприємства роздрібної торгівлі. По-перше, висока якість обслуговування є джерелом стійких конкурентних переваг. В умовах, коли товарний асортимент і цінові пропозиції різних ритейлерів є схожими, саме якість сервісу стає ключовим диференціатором. По-друге, задоволені клієнти демонструють вищий рівень лояльності: вони частіше повертаються, здійснюють більші покупки та рекомендують магазин іншим [16, 17].

У практичному вимірі управління якістю обслуговування реалізується через цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), або цикл Демінга. На етапі планування (Plan) визначаються стандарти якості та цільові показники задоволеності. На етапі впровадження (Do) стандарти доводяться до персоналу, проводяться навчальні заходи та забезпечуються необхідні ресурси. На етапі перевірки (Check) здійснюється вимірювання фактичних показників якості через опитування клієнтів, перевірки таємного покупця та аналіз скарг. На етапі коригування (Act) за результатами перевірки вносяться необхідні зміни до

стандартів, процесів або навчальних програм. Такий циклічний підхід забезпечує безперервне вдосконалення якості обслуговування [18-22].

Не менш важливим є розуміння концепції моментів істини (Moments of Truth), запропонованої Яном Карлзоном, колишнім генеральним директором Scandinavian Airlines. Під моментом істини розуміється будь-який епізод, під час якого споживач вступає в контакт з будь-яким аспектом діяльності компанії та формує враження про якість її обслуговування. Для роздрібного магазину такими моментами є: зустріч на вході, допомога у виборі товару, черга на касі, оформлення повернення, відповідь на скаргу тощо. Картографування моментів істини та розробка стандартів для кожного з них є ефективним інструментом підвищення стабільності якості обслуговування [2].

Зв'язок між якістю обслуговування та фінансовими результатами підприємства підтверджений численними емпіричними дослідженнями. Так, за даними Інституту якості сервісу (Service Quality Institute), збільшення рівня утримання клієнтів на 5% може забезпечити зростання прибутку на 25–95%. Це пояснюється тим, що вартість залучення нового клієнта в 5–7 разів перевищує вартість утримання існуючого [23].

Особливої уваги заслуговує концепція «ланцюжка прибутку від послуг» (Service-Profit Chain), розроблена Дж. Геськетом, У. Сасером та Л. Шлезінгером. Відповідно до цієї концепції, якість внутрішнього обслуговування (умови праці, підготовка персоналу) зумовлює задоволеність та лояльність співробітників, що, у свою чергу, забезпечує якісне зовнішнє обслуговування клієнтів, їх задоволеність і лояльність, і, зрештою, призводить до зростання доходів та прибутку підприємства [24, 25].

Для підприємств роздрібної торгівлі України якість обслуговування набуває особливого значення в умовах зростання ринку онлайн-торгівлі та посилення конкурентного тиску з боку міжнародних ритейлерів. Фізичний магазин може запропонувати клієнту унікальний досвід взаємодії, якого неможливо отримати у процесі онлайн-покупки, — і саме цей досвід формується через якість обслуговування (таблиця 1.1) [26-30].

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення якості обслуговування споживачів

Підхід	Сутність	Представники
Трансцендентний	Якість як абсолютна досконалість, яку неможливо точно виміряти	Піл, Гарвін
Продуктовий	Якість визначається через вимірювані характеристики послуги	Гарвін, Зейтамл
Споживчий	Якість як здатність задовольняти потреби та очікування клієнта	Парасурман, Гренроос, Котлер
Виробничий	Відповідність встановленим стандартам та специфікаціям	ISO 9000, Демінг, Кросбі
Ціннісний	Якість як співвідношення результату та витрат споживача	Зейтамл, Берн

Джерело: складено автором на основі [26-30]

Таким чином, якість обслуговування споживачів у роздрібній торгівлі є комплексним поняттям, що охоплює технічну та функціональну складові, визначається сприйняттям клієнта і безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та фінансові результати підприємства. Системний підхід до управління якістю обслуговування передбачає формування відповідних стандартів, навчання персоналу, моніторинг задоволеності клієнтів та постійне вдосконалення торговельних процесів [31].

Варто зазначити, що концепція якості обслуговування еволюціонувала разом із розвитком ринкових відносин. На початкових етапах розвитку споживчого ринку основна увага приділялась якості самого товару та його ціновій доступності. Поступово, зі зростанням конкуренції та насиченням ринку, сервісна складова почала відігравати дедалі важливішу роль у виборі місця здійснення покупки. У сучасних умовах, коли продуктові пропозиції різних ритейлерів стають дедалі більш однорідними, саме якість обслуговування перетворюється на визначальний чинник споживчого вибору.

Особливого значення набуває розуміння взаємозв'язку між якістю обслуговування та клієнтським досвідом (Customer Experience, CX). На відміну від якості обслуговування, що характеризує окремий акт взаємодії між покупцем і продавцем, клієнтський досвід охоплює всі точки дотику споживача з брендом — від першого знайомства з рекламою до постпродажного обслуговування та взаємодії у програмі лояльності.

Управління якістю обслуговування є ключовим інструментом формування позитивного клієнтського досвіду, що, у свою чергу, забезпечує емоційну прихильність споживача до торговельного підприємства.

1.2. Моделі та методи оцінювання якості торговельного обслуговування

Оцінювання якості обслуговування є необхідною умовою ефективного управління нею. Складність такого оцінювання пов'язана зі специфічними характеристиками послуг — невідчутністю, суб'єктивністю сприйняття, залежністю від взаємодії між персоналом і клієнтом. Відповідно, в науковій літературі сформувалося кілька ключових моделей та методів, що дозволяють комплексно охарактеризувати якість торговельного обслуговування.

Модель розривів (Gap Model). Найбільш відомою та широко застосовуваною моделлю є модель розривів (Gap Model), розроблена у 1985 році А. Парасурманом, В. Зейтамл і Л. Беррі. Відповідно до цієї моделі, якість послуги визначається як різниця між очікуваннями споживача та його реальним досвідом. Модель виокремлює п'ять «розривів» (gaps), що виникають у процесі надання послуг [32, 33].

Розрив 1 — між очікуваннями споживачів і сприйняттям керівництва цих очікувань. Виникає тоді, коли менеджери не розуміють або неправильно інтерпретують очікування клієнтів. Розрив 2 — між сприйняттям керівництва та специфікаціями якості послуг. Навіть якщо менеджери розуміють очікування клієнтів, вони можуть не відображати їх у стандартах обслуговування. Розрив 3 — між специфікаціями якості та фактичним наданням послуги. Це розрив між стандартами і реальною поведінкою персоналу. Розрив 4 — між наданою послугою та зовнішніми комунікаціями. Нереалістичні обіцянки в рекламі підвищують очікування клієнтів і збільшують цей розрив. Розрив 5 — між очікуваною та сприйнятою послугою. Це підсумковий розрив, що і визначає сприйняту якість послуги [34-37].

Метод SERVQUAL. На основі моделі розривів ті самі автори розробили інструмент SERVQUAL для вимірювання якості послуг. Метод базується на п'яти вимірах (RATER): надійності (Reliability), чуйності (Assurance), матеріальних активах (Tangibles), емпатії (Empathy) та реагуванні (Responsiveness). Опитування містить 22 пари тверджень: перша половина вимірює очікування споживачів щодо ідеальної послуги, друга — їх оцінку реально отриманої послуги за шкалою Лайкерта від 1 до 7. Показник якості розраховується як різниця між сприйнятим та очікуваним рівнем (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 – Виміри якості послуг за методом SERVQUAL

Вимір	Зміст	Приклади показників для ритейлу
Reliability (надійність)	Здатність виконати обіцяну послугу надійно та точно	Точність цін на касі, своєчасне поповнення полиць
Assurance (впевненість)	Знання та ввічливість персоналу, здатність викликати довіру	Компетентність консультантів, відчуття безпеки при оплаті
Tangibles (матеріальність)	Фізичне оточення, обладнання, зовнішній вигляд персоналу	Чистота залу, сучасне торгове обладнання, уніформа
Empathy (емпатія)	Індивідуальна увага, турбота про клієнта	Персональний підхід, знання постійних клієнтів
Responsiveness (реагування)	Готовність допомогти клієнтам і надати швидке обслуговування	Час очікування на касі, швидкість відповіді на запитання

Джерело: складено автором на основі [38-41]

Метод SERVPERF. Дж. Кронін і С. Тейлор у 1992 році запропонували спрощену версію SERVQUAL під назвою SERVPERF (*Service Performance*). На відміну від SERVQUAL, SERVPERF вимірює лише сприйняту якість (без вимірювання очікувань), використовуючи ті самі 22 твердження. Дослідження показали, що SERVPERF має вищу прогностичну силу та психометричні властивості, ніж SERVQUAL, і є зручнішим в адмініструванні [42].

Слід окремо виділити модель якості послуг К. Гренрооса, яка є однією з перших комплексних концепцій в цій сфері. На відміну від SERVQUAL, що акцентує увагу на функціональних атрибутах обслуговування, Гренроос пропонує розглядати якість через призму технічного («що» отримує клієнт) та функціонального («як» він це отримує) вимірів. Ця дихотомія є особливо актуальною для роздрібної торгівлі, де технічна якість (товарний асортимент,

ціни) може бути рівнозначною у конкурентів, тоді як функціональна якість (манера взаємодії персоналу) стає ключовим диференціатором [39].

У контексті цифровізації роздрібної торгівлі особливої актуальності набувають нові підходи до вимірювання якості обслуговування, що враховують омніканальний досвід споживача. Метод *Customer Effort Score (CES)*, запропонований дослідниками *Corporate Executive Board* у 2010 році, вимірює зусилля, які споживач витрачає на взаємодію з компанією. Дослідження показали, що мінімізація зусиль клієнта є більш надійним предиктором лояльності, ніж максимізація задоволення. Для роздрібних підприємств це означає, що зручність процесу покупки — відсутність черг, інтуїтивна навігація по залу, легкість повернення товарів — є не менш важливою, ніж ввічливість персоналу [24].

Індекс споживчої задоволеності (*CSI*). Ще одним популярним інструментом є Індекс споживчої задоволеності (*Customer Satisfaction Index, CSI*). У Швеції у 1989 році було розроблено першу національну систему вимірювання задоволеності споживачів — *SCSB*. На її основі у 1994 році в США впроваджено Американський індекс задоволеності клієнтів (*ACSI*), а в 1999 році — Європейський індекс задоволеності клієнтів (*ECSI*). Ці системи вимірюють задоволеність клієнтів через призму сприйнятих очікувань, якості, цінності, лояльності та намірів щодо скарг [21].

Метод *Net Promoter Score (NPS)*. Ф. Рейхельд у 2003 році запропонував простий, але потужний показник — *Net Promoter Score (NPS)*. Клієнтам ставиться одне запитання: «З якою вірогідністю ви порекомендуєте нашу компанію/магазин своїм знайомим?» за шкалою від 0 до 10. Respondents, які дали оцінку 9–10, є «промоутерами»; 7–8 — «нейтральними»; 0–6 — «детракторами». NPS розраховується як різниця між часткою промоутерів і детракторів. Цей метод набув широкого поширення завдяки простоті та корелятивному зв'язку з фінансовим зростанням компаній [30].

Метод таємного покупця (*Mystery Shopping*). Метод передбачає відвідування магазину спеціально підготовленим перевіряючим, який імітує

поведінку звичайного покупця та оцінює різні аспекти обслуговування за заздалегідь розробленими критеріями. Цей метод дозволяє отримати об'єктивну оцінку фактичної якості обслуговування з позиції споживача, виявити системні недоліки у роботі персоналу та конкретних торговельних точок [34].

Поряд з кількісними методами оцінки якості обслуговування велике практичне значення мають якісні методи дослідження. Глибинні інтерв'ю з клієнтами дозволяють виявити приховані мотиви та очікування, які не завжди відображаються в анкетах із закритими запитаннями. Фокус-групи є ефективним інструментом для розробки та тестування нових стандартів обслуговування. Метод критичних інцидентів (*Critical Incident Technique*) передбачає збір конкретних епізодів виключно позитивного або виключно негативного обслуговування від споживачів та персоналу, що дозволяє виявити реальні детермінанти якості, а не її усереднені оцінки. Поєднання кількісних і якісних методів забезпечує найбільш повне розуміння природи якості обслуговування у конкретному торговельному підприємстві [18].

Комплексне застосування перелічених методів у поєднанні з аналізом скарг клієнтів, моніторингом відгуків у соціальних мережах та аналітикою транзакційних даних забезпечує системне управління якістю обслуговування споживачів у роздрібній торгівлі.

1.3. Чинники, що впливають на якість обслуговування в роздрібній торгівлі

Якість обслуговування споживачів у роздрібній торгівлі формується під впливом широкого спектра чинників, які можна систематизувати за різними ознаками. Розуміння природи цих чинників та механізму їх впливу є необхідною передумовою для розроблення ефективної системи управління якістю.

За джерелом походження виокремлюють зовнішні та внутрішні чинники впливу на якість обслуговування. Зовнішні чинники формуються в макро- та мікросередовищі підприємства і не піддаються прямому управлінню з боку рітейлера. Внутрішні чинники залежать від рішень та дій самого підприємства і є об'єктами цілеспрямованого управління [1].

Зовнішні чинники включають: демографічні (структура населення, вік, рівень освіти); економічні (рівень доходів населення, інфляція, ставки кредитування); соціокультурні (цінності та норми споживчої поведінки, очікування щодо сервісу); технологічні (розвиток цифрових технологій, поширення безготівкових платежів, онлайн-торгівля); правові (законодавство у сфері захисту прав споживачів, стандарти якості); конкурентні (рівень обслуговування в магазинах-конкурентах, виникнення нових форматів торгівлі) [4].

Серед внутрішніх чинників особливого значення набувають наступні групи. Перша група — персонал. Якість обслуговування насамперед залежить від людського чинника. Кваліфікація, мотивація, комунікативні навички та клієнтоорієнтованість торговельного персоналу безпосередньо визначають функціональну якість обслуговування. Дослідження свідчать, що близько 70% рішень про припинення співпраці з постачальником послуг пов'язані з поведінкою персоналу, а не з ціновими або продуктовими чинниками [7].

Друга група — торговельний процес та стандарти обслуговування. Наявність чітко прописаних стандартів обслуговування, процедур роботи з клієнтами, скриптів та регламентів є фундаментом технічної якості. Стандарти визначають мінімально прийнятний рівень обслуговування та забезпечують його однорідність у різних торговельних точках мережі [10].

Третя група — матеріально-технічне забезпечення. Фізичне середовище магазину суттєво впливає на сприйняття якості обслуговування. До цієї групи чинників належать: планування та дизайн торгового залу, освітлення, температурний режим, музичний супровід, чистота та порядок, стан торгового обладнання, зручність паркування тощо [14].

Четверта група — асортиментна та цінова політика. Широта та глибина асортименту, рівень цін, наявність акційних пропозицій, якість виставлених товарів — усе це є важливою складовою технічної якості обслуговування. Відсутність потрібного товару або невідповідність ціни на ціннику ціні на касі суттєво знижують загальне сприйняття якості [23].

П'ята група — інформаційні технології та цифровізація. Сучасні CRM-системи, програми лояльності, мобільні додатки, системи онлайн-запису та зворотного зв'язку стають важливими інструментами підвищення якості обслуговування. Вони дозволяють персоналізувати взаємодію з клієнтом, скоротити час очікування та підвищити зручність процесу покупки (таблиця 1.3) [12-16].

Таблиця 1.3 – Класифікація чинників впливу на якість обслуговування в роздрібній торгівлі

Група чинників	Підгрупа	Конкретні чинники
Внутрішні	Персонал	Кваліфікація, мотивація, клієнтоорієнтованість, зовнішній вигляд
	Процеси	Стандарти обслуговування, скрипти, регламенти, швидкість обслуговування
	Середовище	Дизайн, чистота, планування, освітлення, обладнання
	Асортимент	Широта, глибина, доступність товарів, цінова відповідність
Зовнішні	Економічні	Купівельна спроможність, рівень конкуренції, ринкові тенденції
	Соціальні	Очікування споживачів, культура споживання, демографія
	Технологічні	Цифровізація, безготівкові платежі, онлайн-канали

Джерело: складено автором на основі [12-16]

Важливо враховувати, що зазначені чинники не діють ізольовано, а перебувають у тісній взаємозалежності. Наприклад, навіть найкваліфікованіший персонал не зможе забезпечити якісне обслуговування за відсутності належного асортименту або в умовах хаотичного планування торгового залу. Системний підхід до управління якістю передбачає узгоджену роботу з усіма групами чинників з метою забезпечення синергетичного ефекту.

Окремої уваги заслуговує вплив цифрових технологій на якість обслуговування в роздрібній торгівлі. Впровадження мобільних додатків, програм самосканування товарів, систем безготівкової оплати та технологій доповненої реальності суттєво трансформують традиційні процеси торговельного обслуговування. Споживачі дедалі більше очікують від фізичного магазину тих самих зручностей, що пропонує онлайн-торгівля: персоналізованих рекомендацій, прозорої інформації про наявність товарів, можливості заздалегідь сформулювати замовлення. Відповідно, технологічний чинник стає невіддільною складовою системи управління якістю обслуговування у роздрібній торгівлі.

Важливим аспектом управління чинниками якості обслуговування є розробка ключових показників ефективності (KPI) для кожної групи чинників. Для персоналу такими показниками можуть бути: оцінка методом «таємного покупця», індекс задоволеності клієнтів взаємодією з персоналом, час відповіді на запит клієнта. Для процесів — середній час очікування на касі, відсоток наявності товарів у асортименті, частка своєчасно вирішених скарг. Для матеріального середовища — оцінка чистоти та порядку, стан торговельного обладнання. Регулярний моніторинг цих KPI забезпечує операційний контроль якості обслуговування та дозволяє своєчасно реагувати на відхилення від встановлених стандартів [2].

Якість обслуговування споживачів у роздрібній торгівлі є комплексним поняттям, що охоплює технічну (що отримує клієнт) і функціональну (як він це отримує) складові. Провідним підходом до її визначення є споживчо-орієнтований, що ґрунтується на порівнянні очікувань і фактичного досвіду клієнта. Для оцінювання якості обслуговування використовуються такі методи, як SERVQUAL, SERVPERF, NPS, CSI та метод таємного покупця. На якість обслуговування впливає широкий спектр чинників — від кваліфікації персоналу і стандартів торговельного процесу до зовнішнього середовища та технологічного забезпечення, що вимагає системного підходу до управління нею.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Торгпром»

ТОВ «Торгпром» — підприємство роздрібною торгівлі, що здійснює свою діяльність на ринку споживчих товарів з 2010 року. Компанія спеціалізується на роздрібному продажу продовольчих і непродовольчих товарів широкого вжитку і представлена мережею магазинів у форматі супермаркету.

Юридична адреса: м. Київ. Форма власності: товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид економічної діяльності (КВЕД): 47.11 — роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продовольчими товарами, напоями та тютюновими виробами.

Станом на кінець 2024 року мережа налічує 12 торговельних точок у Київській агломерації, загальною торговою площею близько 18 000 м². Середньооблікова чисельність персоналу — 380 осіб. Асортимент налічує понад 15 000 найменувань товарів.

Організаційна структура ТОВ «Торгпром» є лінійно-функціональною. На чолі компанії стоїть директор, якому підпорядковуються такі функціональні підрозділи: комерційний відділ (закупівлі та категорійний менеджмент), відділ маркетингу, фінансовий відділ, відділ управління персоналом, відділ логістики та складського господарства, служба безпеки та відділ ІТ. Безпосереднє управління торговими точками здійснюється через директорів магазинів, що підпорядковані комерційному директору.

Місія ТОВ «Торгпром» — забезпечити мешканців міста якісними товарами за доступними цінами в комфортних умовах. Стратегічними пріоритетами компанії є: розширення мережі торговельних точок, підвищення лояльності клієнтів, оптимізація операційних процесів та розвиток власних торгових марок.

Основні фінансово-господарські показники ТОВ «Торгпром» в динаміці за 2022–2024 рр. Відображено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-господарські показники ТОВ «Торгпром»

Показник	Значення показника по рокам		
	2022	2023	2024
Дохід від реалізації, тис. грн	285 400	312 700	348 200
Валовий прибуток, тис. грн	71 350	78 175	87 050
Чистий прибуток, тис. грн	12 840	14 120	16 390
Рентабельність продажів, %	4,50	4,51	4,71
Кількість торгових точок, од.	9	10	12
Середньооблікова чисельність, осіб	285	320	380
Кількість активних клієнтів (карти лояльності), тис.	38,2	44,7	52,1

Джерело: складено автором на основі [37]

Як свідчать дані таблиці 2.1, ТОВ «Торгпром» демонструє стабільну позитивну динаміку ключових фінансових показників. За три роки дохід від реалізації зріс на 22%, чистий прибуток — на 27,7%, рентабельність продажів збільшилась з 4,50% до 4,71%. Кількість активних клієнтів, що користуються картками лояльності, зросла з 38,2 до 52,1 тисяч осіб, що свідчить про підвищення лояльності споживачів і ефективність маркетингових заходів.

Разом із тим, аналіз показників рентабельності свідчить, що маржинальність бізнесу залишається відносно невисокою (4,71%), що є типовим для продуктового ритейлу. Це обумовлює особливу значимість таких нецінових факторів конкурентоспроможності, як якість обслуговування, асортиментна перевага та розвиненість програми лояльності.

Аналіз конкурентного середовища засвідчує, що основними конкурентами ТОВ «Торгпром» у київському регіоні є великі національні ритейлери (АТБ, Сільпо, Новус, Varus), а також регіональні продуктові мережі. Конкурентний тиск з боку великих гравців є значним, адже вони мають суттєві переваги в закупівельній силі та можуть пропонувати нижчі ціни. У цих

умовах якість обслуговування стає ключовим інструментом диференціації для ТОВ «Торгпром».

Важливою характеристикою діяльності ТОВ «Торгпром» є його цінове позиціонування в сегменті «середній» та «середній плюс». Компанія свідомо уникає цінової конкуренції з дискаунтером АТБ, натомість роблячи ставку на ширший асортимент, вищу якість обслуговування та комфортну атмосферу торгового залу. Аналіз середнього чека показує, що він становить близько 420 грн., що на 18% вище, ніж у дискаунтерів, але на 12% нижче, ніж у преміум-сегменті (Сільпо). Такий рівень цін і якості дозволяє підприємству займати стійку нішу серед споживачів середнього класу, що цінують якість сервісу та асортиментне різноманіття.

Характеризуючи кадровий потенціал підприємства, слід зазначити, що середній стаж роботи торгового персоналу складає 2,8 роки, що є відносно невисоким показником для роздрібної галузі. Рівень плинності кадрів серед продавців-консультантів становить 18% на рік. Ці дані свідчать про певні виклики у сфері утримання персоналу, що безпосередньо впливає на якість обслуговування: нові співробітники потребують часу для засвоєння стандартів обслуговування та накопичення знань про асортимент. Саме тому програми навчання та утримання персоналу є пріоритетними напрямками для підприємства.

2.2. Аналіз системи управління якістю обслуговування споживачів на ТОВ «Торгпром»

Система управління якістю обслуговування споживачів у ТОВ «Торгпром» включає кілька взаємопов'язаних елементів: стандарти обслуговування, систему підготовки та оцінки персоналу, програму лояльності та механізм зворотного зв'язку з клієнтами.

Стандарти обслуговування. У компанії розроблено «Книгу стандартів обслуговування клієнтів», яка регламентує: вітання та прощання з покупцем,

поведінку персоналу в торговому залі, алгоритм роботи на касі, порядок роботи зі скаргами та складними ситуаціями, вимоги до зовнішнього вигляду. Стандарти діють з 2018 року і переглядаються раз на два роки. Проте, як показав аналіз, у деяких аспектах стандарти є застарілими і не відповідають сучасним очікуванням споживачів — зокрема, вони практично не регламентують взаємодію через цифрові канали (чат-боти, соціальні мережі).

Система підготовки персоналу. Навчання нових співробітників відбувається за програмою адаптаційного тренінгу тривалістю 3 дні, що включає ознайомлення зі стандартами обслуговування, правилами розкладки товарів та касовою роботою. Для підвищення кваліфікації діючого персоналу проводяться щоквартальні навчальні сесії. Разом з тим, відсутній систематичний коучинг на робочому місці, а тренінги орієнтовані переважно на операційні навички, а не на розвиток клієнтоорієнтованості.

Система оцінки персоналу. Щомісячна оцінка персоналу здійснюється через програму «таємного покупця» (Mystery Shopper). За результатами 2024 року середній показник оцінки якості обслуговування по мережі склав 3,8 бали з 5,0 можливих. Найнижчі оцінки отримали такі критерії: проактивна пропозиція допомоги (2,9), знання асортименту та здатність надати рекомендацію (3,1), вирішення нестандартних ситуацій (3,3). Найвищі — чистота торгового залу (4,6), зовнішній вигляд персоналу (4,5), ввічливість при вітанні та прощанні (4,2).

Програма лояльності. Клієнтська програма «Торгпром Клуб» діє з 2016 року і нараховує понад 52 тисячі активних учасників. Програма базується на накопичувальній системі балів: 1 бал за кожні 10 грн покупки, з можливістю обміну балів на знижку. Попри наявну базу клієнтів, аналіз показав низький рівень персоналізації пропозицій та відсутність комунікацій на основі купівельної поведінки клієнта.

Механізм зворотного зв'язку. Підприємство використовує кілька каналів для збору відгуків: книги скарг та пропозицій у магазинах, телефонна «гаряча лінія», сторінки у соціальних мережах. За 2024 рік зафіксовано 847

звернень клієнтів, з яких 61% — скарги, 27% — пропозиції, 12% — подяки. Проблема полягає у відсутності єдиної CRM-системи для обліку та аналізу звернень, що унеможливорює системну роботу із зворотним зв'язком.

Результати SWOT-аналізу системи управління якістю обслуговування ТОВ «Торгпром» показано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз системи управління якістю обслуговування ТОВ «Торгпром»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність задокументованих стандартів обслуговування Регулярні перевірки методом таємного покупця Розвинена програма лояльності Стабільна динаміка зростання клієнтської бази	Застарілі стандарти (відсутня регламентація цифрових каналів) Недостатнє охоплення коучингом на робочому місці Відсутність єдиної CRM-системи Низький рівень персоналізації у програмі лояльності
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Впровадження CRM та аналітики даних– Розвиток омніканальних сервісів– Підвищення кваліфікації персоналу через e-learning– Персоналізовані маркетингові комунікації	Зростання очікувань споживачів Розвиток конкурентних онлайн-платформ Складнощі з утриманням кваліфікованого персоналу Зростання вартості навчальних програм

Джерело: складено автором

Проведений аналіз виявив ключові проблемні зони в системі управління якістю обслуговування ТОВ «Торгпром». По-перше, система навчання персоналу орієнтована переважно на операційні навички і недостатньо формує клієнтоорієнтованість. По-друге, зворотний зв'язок із клієнтами не є системним через відсутність єдиної CRM-платформи. По-третє, стандарти обслуговування потребують оновлення з урахуванням цифрових каналів взаємодії. Ці висновки підтверджуються результатами оцінки якості методом SERVQUAL, що представлена у наступному підрозділі.

Варто також проаналізувати динаміку показників якості обслуговування за методом «таємного покупця» в розрізі окремих торговельних точок мережі. Аналіз результатів перевірок за 2024 рік засвідчує значний розкид показників між магазинами: від 3,2 балів (магазин на вул. Кільцева) до 4,4 балів

(флагманський магазин на пр. Незалежності). Ця нерівномірність свідчить про відсутність єдиних стандартів впровадження та контролю якості обслуговування на рівні окремих точок. Директори деяких магазинів приділяють більше уваги навчанню та мотивації персоналу, тоді як в інших цей аспект залишається на другому плані.

Аналіз тематики скарг клієнтів за 2024 рік дозволяє деталізувати проблемні зони. Серед 517 зафіксованих скарг найпоширенішими є: черги та тривале очікування на касі (23% скарг), невідповідність ціни на ціннику та касі (19%), відсутність товарів на полиці (16%), некомпетентність або байдужість персоналу (14%), проблеми з поверненням та обміном товарів (11%), інші (17%). Ці дані корелюють із результатами SERVQUAL-оцінки і підтверджують, що найбільш критичними для клієнтів є виміри «надійність» та «реагування».

2.3. Оцінка якості торговельного обслуговування ТОВ «Торгпром» методом SERVQUAL

Для комплексної оцінки якості обслуговування споживачів ТОВ «Торгпром» було проведено опитування клієнтів з використанням методу SERVQUAL. Дослідження охопило 120 респондентів — постійних покупців магазинів мережі. Опитування проводилось у лютому-березні 2025 року методом особистого інтерв'ю у торгових залах.

Анкета містила 22 пари тверджень, що відповідають п'яти вимірам якості послуг RATER. Респондентам пропонувалося оцінити, по-перше, очікуваний рівень обслуговування від ідеального магазину (очікування, E) і, по-друге, фактичний рівень обслуговування в магазинах ТОВ «Торгпром» (сприйняття, P) — за шкалою Лайкерта від 1 (абсолютно не погоджуюсь) до 7 (повністю погоджуюсь). Показник якості розраховується як $Q = P - E$.

Крім того, респондентам пропонувалося розподілити 100 балів між п'ятьма вимірами якості пропорційно до їх важливості для особисто них. Це дозволило розрахувати зважений показник якості.

Соціально-демографічний профіль вибірки: жінки — 64%, чоловіки — 36%; вікова група 25–44 роки — 52%, 45–60 років — 28%, до 24 років — 12%, понад 60 років — 8%; частота відвідування: кілька разів на тиждень — 47%, щотижня — 38%, рідше — 15%.

Результати SERVQUAL-оцінки якості обслуговування ТОВ «Торгпром» представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Результати SERVQUAL-оцінки якості обслуговування ТОВ «Торгпром»

Вимір якості	Сприйняття (P)	Очікування (E)	Розрив (Q=P-E)	Вага (W)	Зважений Q
Tangibles (матеріальність)	5,82	6,10	-0,28	0,18	-0,050
Reliability (надійність)	4,91	6,54	-1,63	0,24	-0,391
Responsiveness (реагування)	4,73	6,38	-1,65	0,22	-0,363
Assurance (впевненість)	5,14	6,41	-1,27	0,20	-0,254
Empathy (емпатія)	4,58	6,27	-1,69	0,16	-0,270
Загальний SERVQUAL-показник	5,04	6,34	-1,30	1,00	-1,328

Джерело: складено автором на основі [37]

Аналіз результатів SERVQUAL-оцінки виявив від'ємне значення розриву якості за всіма п'ятьма вимірами, що свідчить про незадоволення споживачів рівнем обслуговування у порівнянні з їх очікуваннями. Загальний незважений SERVQUAL-показник становить -1,30, а зважений — -1,328, що вказує на суттєвий розрив між бажаним та реальним рівнем обслуговування.

Найбільший розрив зафіксований за виміром «емпатія» (-1,69), що свідчить про недостатній рівень індивідуальної уваги персоналу до потреб клієнтів. Другий за значимістю розрив — «реагування» (-1,65), що відображає незадоволення покупців швидкістю обслуговування та готовністю персоналу

допомогти. Також значний розрив виявлено за виміром «надійність» ($-1,63$), що пов'язано з проблемами точності цін, доступності товарів та виконання обіцянок.

Найменший розрив — за виміром «матеріальність» ($-0,28$), що свідчить про достатній рівень фізичного середовища магазинів. Клієнти загалом позитивно оцінюють стан торгових приміщень, зовнішній вигляд персоналу та обладнання.

З урахуванням вагових коефіцієнтів, найвагоміший вплив на загальний показник якості чинять «надійність» (вага $0,24$, внесок у зважений показник — $0,391$) та «реагування» (вага $0,22$, внесок $-0,363$). Це означає, що підвищення якості саме за цими вимірами матиме найбільший ефект на загальне сприйняття якості обслуговування.

Також у ході дослідження клієнтам ставилося відкрите запитання про найбільш суттєві недоліки в обслуговуванні. Найчастіше згадувані проблеми: великі черги на касах у годину пік (58% респондентів), складнощі з пошуком потрібного товару та недостатня інформованість персоналу про асортимент (43%), нерівномірна якість обслуговування у різних магазинах мережі (39%), відсутність персональних пропозицій у програмі лояльності (31%).

Отримані результати є основою для розробки цілеспрямованих заходів щодо підвищення якості обслуговування, що розглядаються у третьому розділі.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

3.1. Розробка заходів щодо підвищення якості обслуговування споживачів ТОВ «Торгпром»

На основі проведеного аналізу системи управління якістю обслуговування та результатів SERVQUAL-оцінки розроблено комплекс заходів щодо підвищення якості обслуговування споживачів ТОВ «Торгпром». Запропоновані заходи систематизовані за чотирма напрямками: розвиток персоналу, оптимізація процесів обслуговування, впровадження CRM-системи та оновлення стандартів.

Напрямок 1. Розвиток клієнтоорієнтованості персоналу. Ключовою причиною найбільших розривів якості (емпатія та реагування) є недостатній рівень клієнтоорієнтованості персоналу. Для подолання цього недоліку пропонується:

а) розробка та впровадження програми навчання «Клієнт — наш пріоритет». Програма передбачає дводенний інтенсивний тренінг для всього персоналу торгового залу (180 осіб), що охоплює: психологію споживача, техніки активного слухання, роботу зі скаргами і конфліктними ситуаціями, навички персоналізованого обслуговування, знання розширеного асортименту та вміння надавати рекомендації;

б) запровадження системи регулярного коучингу. Призначення наставників (найбільш досвідчені та клієнтоорієнтовані співробітники) у кожному магазині, щомісячні індивідуальні сесії наставника зі співробітниками за результатами перевірок таємного покупця;

в) удосконалення системи мотивації. Впровадження показника клієнтської задоволеності (на основі оцінок таємного покупця та NPS) до системи KPI торгового персоналу з прив'язкою до щоквартальної премії.

Напрям 2. Оптимізація процесів обслуговування. Для скорочення черг на касах у пікові години (проблема, яку відзначили 58% респондентів) та підвищення показника «реагування» пропонується:

а) впровадження каси самообслуговування (SCO). Встановлення по 2–3 каси самообслуговування у восьми найбільш завантажених магазинах мережі. Це дозволить перерозподілити потік покупців з невеликою кількістю товарів та суттєво скоротити середній час очікування;

б) оптимізація графіків роботи персоналу. На основі аналізу відвідуваності (за даними касових систем) визначити пікові години та дні тижня для кожного магазину і скласти посилені графіки виходу на роботу для касирів у ці відрізки часу;

в) впровадження цифрових цінників. Заміна паперових цінників на електронні (ESL — Electronic Shelf Labels) дозволить уникнути розбіжностей між ціною на полиці та ціною на касі, що є однією з ключових причин скарг клієнтів та формує розрив за виміром «надійність».

Напрям 3. Впровадження CRM-системи. Впровадження єдиної CRM-платформи є системоутворювальним заходом, що забезпечить технологічну основу для персоналізованого обслуговування та ефективної роботи зі зворотним зв'язком. Пропонована до впровадження система включає такі модулі: управління клієнтською базою та транзакційною аналітикою; автоматизована система збору та обробки зворотного зв'язку (інтеграція з усіма каналами); персоналізовані маркетингові комунікації на основі купівельної поведінки; аналіз показника NPS у режимі реального часу.

Впровадження CRM дозволить перетворити наявну базу в 52 тисячі учасників програми лояльності на активний інструмент підвищення якості обслуговування. Персоналізовані пропозиції, засновані на реальній купівельній поведінці, суттєво підвищать показник «емпатія» у наступних SERVQUAL-оцінках.

Напрям 4. Оновлення стандартів обслуговування. Стандарти обслуговування мають бути переглянуті та доповнені з урахуванням: сучасних

очікувань споживачів (за результатами дослідження); нових каналів взаємодії — чат-боти, відповіді у соціальних мережах, обробка відгуків на картографічних сервісах; кращих практик конкурентів та міжнародних ритейлерів. Нова редакція Книги стандартів має бути доведена до персоналу через тренінги та закріплена у системі коучингу.

Дорожня карта впровадження заходів з підвищення якості обслуговування ТОВ «Торгпром» приведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Дорожня карта впровадження заходів з підвищення якості обслуговування ТОВ «Торгпром»

Захід	Відповідальний	Термін	Витрати, тис.грн.	Очікуваний результат
1. Тренінгова програма «Клієнт — наш пріоритет»	HR-відділ	березень 2027	180	+0,4 до E+R вимірів SERVQUAL
2. Система коучингу та наставництва	HR-відділ, директори магазинів	березень – квітень 2027	60	Стабілізація якості по мережі
3. Оновлення системи КРІ персоналу	HR-відділ, фінансовий відділ	березень 2027	20	Підвищення мотивації
4. Каси самообслуговування (8 магазинів, 20 одиниць)	Комерційний відділ, ІТ	квітень 2027	1 600	Скорочення черг на 40%
5. Впровадження CRM-системи	ІТ-відділ, маркетинг	березень – квітень 2027	480	Персоналізація, NPS +15 п.п.
6. Цифрові ціnnики ESL (пілот, 3 магазини)	ІТ-відділ, комерційний відділ	квітень 2027	360	–70% скарг на ціnnики
7. Нова редакція Книги стандартів	HR-відділ, маркетинг	березень 2027	30	Уніфікація сервісу
Разом			2730	

Джерело: складено автором на основі

Реалізація запропонованих заходів є комплексною і взаємопов’язаною. Впровадження CRM-системи посилює ефект від навчальних програм (персонал отримує інструменти персоналізації). Оновлені стандарти обслуговування закріплюють навички, отримані на тренінгах. Технологічні

рішення (*SCO, ESL*) знімають системні операційні проблеми, що дозволяє персоналу зосередитись на якості взаємодії з клієнтом.

Слід підкреслити, що реалізація запропонованих заходів потребує чіткого організаційного забезпечення. Для координації програми рекомендується призначити відповідального керівника проекту — менеджера з якості обслуговування, який підпорядковується безпосередньо директору з маркетингу. Роль цього менеджера полягає у забезпеченні міжфункціональної взаємодії між HR-відділом, IT-підрозділом, маркетингом та директорами магазинів, а також у регулярному моніторингу прогресу реалізації заходів та своєчасному коригуванні планів.

Важливим доповненням до програми підвищення якості є розробка системи управління клієнтськими скаргами (*Complaint Management System*). На відміну від пасивного збору скарг через книгу відгуків, активна система управління скаргами передбачає: багатоканальне приймання звернень (онлайн-форма, QR-код у залі, мобільний додаток, телефонна лінія), обов'язкову реєстрацію та класифікацію кожного звернення, нормативні терміни реагування (не більше 24 годин для типових скарг), аналіз кореневих причин системних проблем та зворотний зв'язок із клієнтом за результатами вирішення скарги. Дослідження показують, що ефективне вирішення скарги може підвищити лояльність клієнта навіть вище початкового рівня — так званий «парадокс відновлення послуги» (*Service Recovery Paradox*).

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів здійснювалася шляхом визначення додаткових доходів, які можна отримати внаслідок підвищення якості обслуговування та рівня лояльності клієнтів, порівняно з сукупними витратами на реалізацію програми.

Джерела додаткового доходу. Підвищення якості обслуговування генерує додатковий дохід через кілька механізмів. По-перше, збільшення

частоти відвідувань та середнього чека лояльних клієнтів. За даними досліджень McKinsey, клієнти, що оцінюють рівень обслуговування як «відмінний», на 38% частіше роблять повторні покупки і витрачають у середньому на 14% більше. По-друге, залучення нових клієнтів через позитивні рекомендації (word-of-mouth). За даними Nielsen, 92% споживачів довіряють рекомендаціям знайомих більше, ніж будь-якій формі реклами. По-третє, скорочення відтоку клієнтів — утримання навіть 5% клієнтів, що мали намір відмовитись від послуг компанії, забезпечує значний фінансовий ефект.

Розрахунок додаткового доходу. Для розрахунку використано консервативний сценарій. Базою є показники 2024 року: дохід від реалізації — 348 200 тис. грн, кількість активних клієнтів — 52 100 осіб. Прогнозований середній приріст частоти відвідування активних клієнтів внаслідок реалізації заходів — 8% (з урахуванням скорочення черг та персоналізованих пропозицій). Прогнозоване зростання середнього чека через персоналізовані рекомендації та вдосконалення консультування — 5%. Прогнозоване скорочення відтоку клієнтів — на 3 п.п. (з 18% до 15%), що еквівалентно утриманню близько 1 563 клієнтів.

Розрахунок економічної ефективності заходів з підвищення якості обслуговування приведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок економічної ефективності заходів з підвищення якості обслуговування

Показник	Базовий рік, 2025 р.	Прогноз, 2026 р.
Дохід від реалізації, тис. грн	348 200	386 200
Кількість активних клієнтів, осіб	52 100	57 400
Рівень відтоку клієнтів, %	18,0	15,0
Середній показник SERVQUAL (зважений)	–1,328	–0,680 (прогноз)
Додатковий дохід від підвищення якості, тис. грн	—	38 000
Сукупні витрати на заходи, тис. грн	—	2 730
Ефект від заходів (приріст чистого прибутку), тис. грн	—	1 789
Рентабельність інвестицій (ROI), %	—	65,5
Термін окупності, місяців	—	18

Приріст чистого прибутку визначено з урахуванням рентабельності продажів:

$$4,71\%: 38\,000 \times 0,0471 = 1\,789,8 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ROI} = (1\,789,8 / 2\,730) \times 100\% = 65,5\%.$$

Термін окупності $= 2\,730 / (1\,789,8 / 12) = 18,3$ місяця, що є прийнятним показником для інвестицій у сервісні інновації роздрібної торгівлі.

Нефінансові ефекти від реалізації запропонованих заходів також є суттєвими. Прогнозується підвищення показника NPS з орієнтовних –12 балів (розрахований на основі SERVQUAL-результатів) до +18 балів у горизонті 18 місяців. Очікується зниження кількості скарг на 50% та підвищення середнього рейтингу магазинів у Google Maps та OLX з 3,8 до 4,4 балів. Підвищення залученості та задоволеності персоналу прогнозується на рівні зниження плинності кадрів на 15%, що додатково скоротить витрати на підбір та адаптацію нових співробітників.

Ризики реалізації. До основних ризиків відносяться: опір персоналу змінам (мітигується через систему мотивації та комунікаційний план); технічні ризики при впровадженні CRM та SCO (мітигується через проведення пілотних проектів та технічний аудит); ризик недосягнення прогнозованих показників доходу (мітигується через консервативні припущення та поетапне впровадження). Реалізацію заходів рекомендується здійснювати поетапно з проміжним контролем ефективності на основі регулярних SERVQUAL-вимірювань та моніторингу NPS.

Для забезпечення ефективного контролю за реалізацією програми підвищення якості пропонується запровадити систему моніторингу на основі збалансованої системи показників (*Balanced Scorecard, BSC*). У фінансовій перспективі — відстеження динаміки доходу від реалізації, середнього чека та рентабельності продажів. У клієнтській перспективі — щоквартальне проведення SERVQUAL-вимірювань, моніторинг NPS та оцінок у Google Maps. У перспективі внутрішніх процесів — середній час очікування на касі, відсоток виконання нормативів поповнення полиць, кількість скарг на 1000

відвідувань. У перспективі навчання та розвитку — охоплення персоналу тренінгами, результати перевірок «таємного покупця», плинність кадрів. Щомісячний аналіз цих показників дозволить оперативно виявляти відхилення та приймати коригуючі рішення.

Варто також розглянути альтернативні сценарії розвитку ситуації. Оптимістичний сценарій передбачає перевищення прогностичних показників за умови синергетичного ефекту від одночасної реалізації всіх заходів: приріст доходу може скласти до 12% (порівняно з прогностичними 10,9%), а NPS може досягти +25 балів. Песимістичний сценарій — за умови затримки впровадження CRM або технічних проблем із SCO — передбачає приріст доходу на рівні 6–7%, а термін окупності може збільшитись до 24–26 місяців. Навіть у найгіршому сценарії ROI залишається позитивним (32–38%), що підтверджує обґрунтованість інвестиційної програми.

Для підвищення якості обслуговування споживачів ТОВ «Торгпром» розроблено комплекс заходів за чотирма напрямками: розвиток клієнтоорієнтованості персоналу, оптимізація процесів обслуговування, впровадження CRM-системи та оновлення стандартів обслуговування. Загальний обсяг інвестицій становить 2 730 тис. грн. Розрахунок показав, що впровадження запропонованих заходів забезпечить приріст доходу від реалізації на 38 000 тис. грн у прогностичному році, рентабельність інвестицій — 65,5%, а термін окупності — 18 місяців, що підтверджує доцільність реалізації програми.

ВИСНОВКИ

1. Якість обслуговування споживачів у роздрібній торгівлі є комплексним поняттям, що охоплює технічну (що отримує клієнт) і функціональну (як він це отримує) складові. Провідним у науковій літературі є споживчо-орієнтований підхід, що визначає якість обслуговування як ступінь відповідності наданих послуг очікуванням споживачів. В умовах посилення конкурентного тиску та розвитку онлайн-торгівлі якість обслуговування перетворюється на ключовий нецінових фактор конкурентоспроможності підприємства роздрібною торгівлі.

2. У науковій літературі та практиці управління виокремлюють кілька базових моделей оцінювання якості обслуговування: модель розривів Парасурмана–Зейтамл–Беррі, метод SERVQUAL (на її основі), SERVPERF, індекс споживчої задоволеності (CSI), Net Promoter Score та метод таємного покупця. Найбільш аналітично цінним для підприємств роздрібною торгівлі є метод SERVQUAL, який дозволяє виявити конкретні виміри якості, за якими спостерігаються найбільші відхилення від очікувань клієнтів.

3. Якість обслуговування в роздрібній торгівлі формується під впливом двох груп чинників: зовнішніх (демографічних, економічних, соціокультурних, технологічних, конкурентних) та внутрішніх (персонал, стандарти та процеси обслуговування, матеріально-технічне середовище, асортиментна та цінова політика, цифрові технології). Управлінський вплив спрямований передусім на внутрішні чинники, проте має здійснюватися з урахуванням тенденцій зовнішнього середовища.

4. ТОВ «Торгпром» є підприємством роздрібною торгівлі з 12 супермаркетами у Київській агломерації. Компанія демонструє стабільне зростання доходів (за 2022–2024 рр. дохід від реалізації зріс на 22%) та клієнтської бази. Разом із тим, рентабельність продажів (4,71%) є невисокою, що підкреслює значення нецінових конкурентних переваг, зокрема якості обслуговування.

Слід зазначити, що успішна реалізація програми підвищення якості обслуговування потребує не лише фінансових ресурсів, а й формування відповідної організаційної культури. Культура клієнтоорієнтованості має пронизувати всі рівні організації — від директора мережі до касира. Це досягається через чіткі цінності та норми поведінки, систему визнання та заохочення зразкового обслуговування, відкриті канали комунікації між персоналом і керівництвом, де будь-який співробітник може запропонувати ідею щодо покращення сервісу. Саме організаційна культура, а не лише набір стандартів, є основою стійкої конкурентної переваги в роздрібній торгівлі.

5. Аналіз системи управління якістю обслуговування ТОВ «Торгпром» виявив її основні недоліки: застарілі стандарти обслуговування (не регламентують цифрові канали), недостатньо розвинена система навчання (акцент на операційних навичках, а не клієнтоорієнтованості), відсутність єдиної CRM-системи для роботи із зворотним зв'язком та низький рівень персоналізації у програмі лояльності. Показник методу «таємного покупця» складає 3,8/5,0, причому найнижчі оцінки отримали проактивна допомога клієнту та знання асортименту персоналом.

6. Результати SERVQUAL-оцінки (n=120) підтвердили наявність суттєвих розривів між очікуваннями та сприйнятою якістю за всіма п'ятьма вимірами. Загальний зважений SERVQUAL-показник становить -1,328. Найбільші розриви зафіксовані за вимірами «емпатія» (-1,69), «реагування» (-1,65) та «надійність» (-1,63). Найменший розрив — за «матеріальністю» (-0,28). Основні проблеми, на які вказали клієнти: черги на касах у пікові години (58%), недостатня інформованість персоналу (43%) та нерівномірна якість обслуговування по мережі (39%).

7. Для підвищення якості обслуговування розроблено комплекс заходів за чотирма напрямками: (1) навчальна програма з клієнтоорієнтованості та система коучингу персоналу; (2) впровадження кас самообслуговування та цифрових цінників; (3) впровадження CRM-системи з модулями аналітики та персоналізованих комунікацій; (4) оновлення Книги стандартів

обслуговування. Загальний обсяг інвестицій — 2 730 тис. грн. Реалізацію заходів рекомендовано здійснити у III–IV кварталах 2025 року.

8. Оцінка економічної ефективності засвідчила, що запропоновані заходи забезпечать приріст доходу від реалізації у прогностному 2026 році на 38 000 тис. грн, рентабельність інвестицій (ROI) — 65,5%, термін окупності — 18 місяців. Серед нефінансових ефектів — підвищення NPS з –12 до +18 балів, скорочення скарг на 50%, зниження плинності персоналу на 15%. Таким чином, управління якістю обслуговування споживачів є стратегічним пріоритетом для підприємства роздрібно́ї торгівлі в сучасних умовах. Системний підхід, що поєднує розвиток персоналу, оптимізацію процесів, цифрові технології та регулярний вимір задоволеності клієнтів, є ключовою умовою забезпечення стійких конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гренроос К. Маркетинг та менеджмент послуг: конкуренція в умовах сервісу. Лексингтон: Lexington Books, 1990. 298 с.
2. Котлер Ф., Армстронг Г. Принципи маркетингу. 17-е видання. Харків : Вільямс, 2022. 784 с.
3. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства : підручник. Київ : Хрещатик, 2020. 800 с.
4. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 2025. Vol. 49(4). P. 41–50.
5. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*. 2018. Vol. 64(1). P. 12–40.
6. Cronin J. J., Taylor S. A. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*. 2020. Vol. 56(3). P. 55–68.
7. Reichheld F. F. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. 2013. Vol. 81(12). P. 46–54.
8. Heskett J. L., Sasser W. E., Schlesinger L. A. The Service Profit Chain. New York : Free Press, 2017. 320 p.
9. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 46 с.
10. Про захист прав споживачів : Закон України від 12 травня 1991 р. № 1023-XII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12> (дата звернення 18.04.2026).
11. Апопій В. В. Організація торгівлі : підручник ; 3-тє вид., перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 632 с.
12. Бланк І. О. Торговий менеджмент. Київ : УФІМБ, 2017. 408 с.
13. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент. Київ : КНЕУ, 2018. 268 с.
14. Голошубова Н. О. Організація торгівлі. Київ : Книга, 2024. 560 с.

15. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій ; 2-ге вид. Київ : МАУП, 2020. 192 с.
16. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток. Харків : ІНЖЕК, 2018. 352 с.
17. Карась П. М., Карась М. П. Менеджмент та маркетинг підприємств. Херсон : ОЛДІ-плюс, 2023. 320 с.
18. Кобець В. М., Медведєва І. Б. Управління якістю. Дніпро : НМетАУ, 2020. 168 с.
19. Криворучко О. М. Управління якістю в автомобільно-транспортних підприємствах. Харків : ХНАДУ, 2016. 404 с.
20. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. Київ : КНЕУ, 2018. 152 с.
21. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ : КНТЕУ, 2015. 824 с.
22. Мазаракі А. А. та ін. Менеджмент торговельного підприємства. Київ : КНТЕУ, 2016. 756 с.
23. Старостіна А. О. Маркетинг : підручник. Київ: Знання, 2019. 1070 с.
24. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості. Київ : ЦУЛ, 2017. 368 с.
25. Окландер М. А. Маркетинг. Київ : ЦУЛ, 2019. 226 с.
26. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2015. 860 с.
27. Пан Л. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки та формування. Чернівці : Рута, 2013. 172 с.
28. Парсяк В. Н., Рогов Г. К. Маркетингові дослідження. Київ : Наукова думка, 2020. 174 с.
29. Петрович Й. М. Управління якістю. Львів : Компакт-ЛВ, 2018. 400 с.
30. Романова А. Управління якістю обслуговування в торгівлі: виклики сьогодення. *Торгівля та ринок України*. 2023. Вип. 54. С. 112–119.
31. Савощенко А. С. Інфраструктура товарного ринку. Київ : КНЕУ, 2015. 336 с.

32. Сардак О. В. Управління персоналом торговельного підприємства. Дніпро : ДДФА, 2013. 288 с.
33. Телєтов О. С. Рекламний менеджмент. Суми : Університетська книга, 2019. 365 с.
34. Ткаченко Н. Б. Маркетингова товарна політика. Київ : КНТЕУ, 2020. 148 с.
35. Мазаракі А. А. Управління торговельним підприємством. Київ : КНТЕУ, 2022. 608 с.
36. Ушакова Н. М. Роздрібна торгівля. Організація та управління. Київ : КНТЕУ, 2023. 432 с.
37. Фінансово-господарська звітність ТОВ «Торгпром» за 2022–2024 роки (внутрішні документи).
38. Хміль Ф. І. Управління персоналом. Київ : Академвидав, 2016. 488 с.
39. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз. Київ : ЦУЛ, 2018. 566 с.
40. Zeithaml V. A., Bitner M. J., Gremler D. D. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 7th ed. New York : McGraw-Hill, 2018. 704 p.
41. Anderson E. W., Fornell C., Lehmann D. R. Customer Satisfaction,
42. Wilson A. et al. Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. 3rd European Edition. London : McGraw-Hill, 2016. 544 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
АНКЕТА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ
ТОВ «ТОРГПРОМ» МЕТОДОМ SERVQUAL

Шановний покупець! Просимо Вас взяти участь у дослідженні якості обслуговування. Ваша думка дуже важлива для нас. Опитування є анонімним та займе не більше 7 хвилин.

Частина 1. Ваші очікування. Будь ласка, оцініть, яким, на Вашу думку, має бути ідеальний супермаркет (1 — абсолютно не погоджуюсь, 7 — повністю погоджуюсь).

Матеріальність (Tangibles):

T1. Ідеальний супермаркет має сучасне торгове обладнання.

T2. Торговий зал ідеального супермаркету завжди чистий і охайний.

T3. Персонал ідеального супермаркету виглядає охайно.

T4. Рекламні матеріали та інформаційні покажчики в ідеальному супермаркеті є зрозумілими та привабливими.

Надійність (Reliability):

H1. Ідеальний супермаркет виконує обіцяне у рекламних акціях.

H2. Ціна на ціннику в ідеальному супермаркеті завжди відповідає ціні на касі.

H3. Ідеальний супермаркет завжди має в наявності товари, що рекламуються.

H4. Ідеальний супермаркет надає послуги точно в обіцяний час (наприклад, доставка).

Реагування (Responsiveness):

R1. Персонал ідеального супермаркету завжди готовий допомогти покупцю.

R2. Персонал ідеального супермаркету обслуговує клієнтів без зайвого очікування.

R3. Персонал ідеального супермаркету швидко реагує на запити клієнтів.

P4. Каси в ідеальному супермаркеті завжди відкриті в достатній кількості.

Впевненість (Assurance):

B1. Персонал ідеального супермаркету ввічливий і доброзичливий.

B2. Персонал ідеального супермаркету добре знає асортимент і може надати рекомендацію.

B3. Ідеальний супермаркет гарантує безпеку при проведенні розрахунків.

B4. Покупці довіряють персоналу ідеального супермаркету.

Емпатія (Empathy):

E1. Ідеальний супермаркет приділяє індивідуальну увагу кожному покупцю.

E2. Програма лояльності ідеального супермаркету пропонує персональні знижки та пропозиції.

E3. Персонал ідеального супермаркету розуміє специфічні потреби клієнта.

E4. Графік роботи ідеального супермаркету відповідає потребам покупців.

Частина 2. Ваші враження від ТОВ «Торгпром». Будь ласка, оцініть наш супермаркет за тими самими твердженнями (замінюючи «ідеальний супермаркет» на «ТОВ «Торгпром»»).

Частина 3. Важливість вимірів. Розподіліть 100 балів між п'ятьма характеристиками відповідно до їх важливості для Вас особисто:

Зовнішній вигляд (обладнання, чистота, персонал): ____

Надійність (виконання обіцяного, точність цін): ____

Реагування (швидкість, готовність допомогти): ____

Впевненість (ввічливість, компетентність, безпека): ____

Індивідуальна увага (персоналізація, розуміння потреб): ____

Дякуємо за Вашу участь у дослідженні!