

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра торговельного підприємництва та логістики

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ОБСЛУГОВУВАННЯ ПОКУПЦІВ ПІДПРИЄМСТВОМ

РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

(за матеріалами ТОВ «Сільпо-фуд»)

Студента 2 курсу бм групи

спеціальності 076

«Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»

Кравченка Олександра
Олександровича

спеціалізації «Організація
оптової та роздрібної торгівлі»

Науковий керівник

к. т. н., доцент

Пархасва Наталя
Вікторівна

Гарант освітньої програми

к. е. н., доцент

Кавун-Мошковська
Ольга Олександрівна

Київ 2021

АНОТАЦІЯ

Обслуговування покупців підприємством роздрібною торгівлі (за матеріалами ТОВ «Сільпо-ФУД», м. Київ). - Рукопис

У випускній кваліфікаційній роботі узагальнено науково-методичні підходи до системи обслуговування покупців підприємствами роздрібною торгівлі України. Обґрунтовано основні фактори впливу на якість обслуговування споживачів і запропоновано варіант оцінювання факторів у процесі контролю за якістю обслуговування у роздрібній торговельній мережі. Визначено шляхи вирішення проблем, що виникають під час обслуговування покупців. Розроблено рекомендації для покращення певних елементів обслуговування покупців мережі ТОВ «Сільпо-фуд».

Ключові слова: система обслуговування покупців, оптимізація обслуговування, система контролю обслуговування споживачів.

SUMMARY

Customer service by a retail trade enterprise (based on materials of Silpo-FOOD LLC, Kyiv). - Manuscript

The final qualification work summarizes the scientific and methodological approaches to the system of customer service by retail enterprises of Ukraine. The main factors influencing the quality of customer service are substantiated and the option of assessing the factors in the process of quality control in the retail trade network is proposed. Ways to solve problems that arise during customer service are identified. Recommendations have been developed to improve certain customer service elements of Silpo-Food LLC network.

Keywords: customer service system, service optimization, customer service control system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПОКУПЦІВ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПОКУПЦІВ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	20
2.1. Характеристика організації надання торговельних і додаткових послуг підприємством ТОВ «Сільпо-Фуд».....	20
2.2. Оцінювання ефективності обслуговування покупців у ТОВ «Сільпо- Фуд».....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯМ ПОКУПЦІВ ПІДПРИЄМСТВОМ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ.....	43
3.1. Обґрунтування значущості послуг для покупців ТОВ «Сільпо- Фуд».....	43
3.2. Оптимізація надання послуг підприємством роздрібною торгівлі відповідно до потреб і можливостей споживачів.....	46
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ	62

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасні підприємства роздрібної торгівлі зіштовхуються із серйозною проблемою залучення нових покупців до магазину. Це обумовлено впливом ряду факторів, основним з яких є постійне посилення конкурентів. На споживчому ринку наявна велика кількість великих і невеликих гравців – роздрібних торговців, кожен з яких повинен виділитися, аби звернути на себе увагу потенційного покупця. Так, підприємства торгівлі вимушені обґрунтовувати та посилювати свої конкурентні переваги.

Конкурентна перевага – економічна категорія, що означає наявність у економічного суб'єкта унікальних характеристик, що вигідно виділяють економічний суб'єкт від інших аналогічних суб'єктів на ринку [6].

Місце сервісу у формуванні конкурентної політики підприємства є надзвичайно важливим: таким чином, більшість науковців відносять його до тих конкурентних переваг, що з одного боку орієнтують підприємство на розвиток та використання внутрішніх переваг, а з іншого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки спрямовують його на чітку діяльність по задоволенню потреб конкурентної групи споживачів [2]. Отже, сервісне обслуговування є важливим елементом діяльності та забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства, що контактує з покупцями.

Також, обслуговування покупців відіграє важливу роль в умовах насичення сучасного ринку України стандартизованими продуктами, які не відрізняються, або мінімально відрізняються між собою. У зв'язку з чим, вірогідність переходу такої конкурентної переваги як обслуговування покупців на перші позиції у діяльності підприємств торгівлі у перспективі найближчих десятиліть є досить високою, а необхідність досліджувати цей процес з метою підвищення його якості та ефективності буде тільки зростати.

Суттєво змінюються підходи стосовно організації обслуговування покупців й під впливом загального зростання рівня добробуту населення, впровадження в побут новітніх досягнень науки і техніки, створення нових обслуговуючих технологій [22].

Теоретичним і методичним аспектам організації обслуговування покупців присвятили свої наукові праці такі науковці як В. О. Сичова, А. Парасурамян, Валері А. Зейтамль, Леонард Л. Беррі, Е. Р. Кадотт, Н. Турджин та ін.

У наукових роботах тема обслуговування споживачів розглядається досить глибоко: розроблені вимоги стосовно торговельного сервісу, описані його складові, визначені коефіцієнти та методи оцінювання, проте постійний розвиток ринку ритейлу і умови конкуренції призводить до постійного перегляду практичних підходів підприємств торгівлі до роботи з клієнтами.

Мета дослідження: дослідження обслуговування покупців товарів підприємством роздрібною торгівлі та розробка напрямів його удосконалення.

Досягнення поставленої мети обумовило постановку й рішення таких завдань:

- узагальнення науково-методичних аспектів організації обслуговування покупців товарів на підприємстві роздрібною торгівлі;
- дослідження практики організації надання торговельних і додаткових послуг на прикладі магазину мережі ТОВ «Сільпо-фуд»;
- оцінювання економічної ефективності системи послуг підприємства ТОВ «Сільпо-фуд»;
- обґрунтування значущості послуг для покупців мережі;
- оптимізація надання послуг підприємством роздрібною торгівлі відповідно до потреб і можливостей споживачів.

Об'єктом дослідження є процес обслуговування покупців підприємством роздрібною торгівлі.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти забезпечення ефективності обслуговування покупців підприємством роздрібною торгівлі.

Методи дослідження: методологічною та теоретичною основою випускної кваліфікаційної роботи виступили фундаментальні положення економічної теорії, економіки підприємства, логістики, маркетингу, менеджменту, товарознавства. У роботі використані офіційні статистичні дані, публікації в пресі, рейтингові оцінки, інформація різних операторів вітчизняного ринку продовольчих товарів, а також результати дослідження діяльності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Для обробки даних, складання таблиць застосовувалися пакети прикладних програм MICROSOFT WORD, MICROSOFT EXCEL.

Практична значущість роботи полягає в можливості використання матеріалів дослідження на підприємствах роздрібною торгівлі, що займаються реалізацією товарів та обслуговуванням споживачів.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження обговорені на міжнародній студентській науково-практичній конференції «Підприємництво, торгівля та маркетинг: реалії, виклики, перспективи», яка відбулася 17.03.2021 в Київському національному торговельно-економічному університеті.

Публікації за темою дослідження. За результатами дослідження опублікована стаття Кравченко О. О. «Оцінювання основних показників ефективності обслуговування покупців у ТОВ «Сільпо-фуд» (Інновації в підприємстві і торгівлі. Збірник наукових статей. КНТЕУ. Київ 2021. ст.28).

Обсяг і структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, містить 13 рисунків, 2 таблиць і виконана на 61 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПОКУПЦІВ ТОВАРІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

На сучасному рівні розвитку товарних відносин, в політиці підприємства стосовно товару, обслуговування покупців посідає надзвичайно важливе місце. На сучасному етапі, обслуговування стає каталізатором партнерських відносин між клієнтом і підприємством, досягнення високого рівня лояльності споживача. У багатьох випадках саме обслуговування є кращим шляхом встановлення тісних контактів між підприємством і його клієнтами [4].

За уявленням Б. Лялонда та П. Зінцера обслуговування можна розглядати в трьох площинах, які зображені на рисунку 1.1: як сферу діяльності, як набір кількісних показників господарської активності та як філософію управління [1].

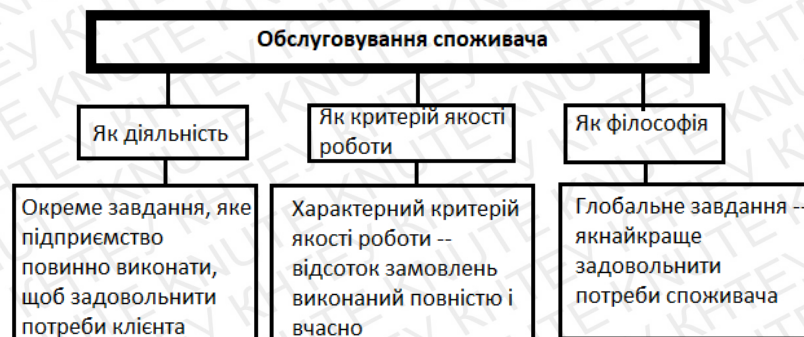


Рис.1.1. Тракткування обслуговування споживача. Джерело 5.

Сервісна політика підприємств торгівлі спрямована на задоволення потреб покупців та забезпечення ефективності торговельного процесу. Слід

зазначити, що обслуговування в торгівлі є одним із індикаторів рівня задоволення потреб покупців поряд із ціною та якістю товару [30].

Загалом, нині управління обслуговуванням розглядають як систему, головною метою якої в межах підприємства роздрібною торгівлі є звернути увагу покупця на певний продукт або саме підприємство в цілому, при цьому допомагаючи отримати максимальну задоволеність від товару чи відвідування магазину.

Виділяють наступні основні функції обслуговування для підприємств роздрібною торгівлі:

- залучення нових покупців;
- підтримка сталого розвитку продажів та збільшення обсягів збуту товарів підприємством;
- забезпечення покупців необхідною інформацією про товар [34].

Пріоритет комфорту під час здійснення покупок відіграє все більш значну роль серед інших пропозицій, на які звертають увагу покупці, обираючи підприємство торгівлі, якому вони будуть нести свої гроші.

Клієнт магазину, купуючи матеріальні блага, розраховує отримати певні нематеріальні, будь то дійсно корисне благо, як, наприклад, економія часу шляхом доставки товару до покупця, будь то просто приємна дрібничка, як гарні емоції, отримані під час його обслуговування справжнім професіоналом.

Сприяють цій тенденції й ціни в більшості популярних підприємствах роздрібною торгівлі, які відрізняються між собою незначним чином, що змушує споживача вже обирати магазин не лише за цією ознакою.

Враховуючи вищенаведену інформацію, можна сформулювати наступну функцію обслуговування: наділення товару або підприємства роздрібною торгівлі, де він продається, додатковими об'єктивними і суб'єктивними корисними властивостями.

Важливість суб'єктивних корисних властивостей є досить великою, оскільки, як правило, покупець очікує наявність послуг, що мають чітке грошове вираження, й які мають об'єктивні корисні властивості. Такі ж елементи обслуговування, що мають ознаки суб'єктивних корисних властивостей, як правило, являються приємним бонусом для покупця, оскільки він іде в магазин за покупками і конкретними послугами не задумуючись над тим, яка буде атмосфера в магазині, наскільки ввічливим буде персонал, яка музика буде грати тощо. Таким чином, ми можемо сформулювати визначення управління обслуговуванням покупців.

Управління обслуговуванням покупців на місці продажу – система, що включає в себе комплекс заходів, які прямим чином чи опосередковано надають товару, що реалізується підприємством, або самому підприємству торгівлі додаткові корисні властивості, роблячи його більш привабливим в очах покупців у порівнянні з конкурентом.

Згідно з концепцією Ф. Котлера будь-який продукт (товар чи послуга) мають трьохрівневу структуру, як це показано на рисунку 1.2: перший рівень (ядро) – вихідний продукт, що представляє основні функціональні характеристики продукту, для чого він і був створений, другий рівень – продукт у реальному виконанні – фізичний вигляд товару з нематеріальними елементами, що являються активами підприємства (марка або бренд, імідж чи репутація), третій рівень – це продукт «з підкріпленням», що представлений в основному системою обслуговування підприємства [23].

Як можна бачити зі схеми, продукт не виступає як єдина та неподільна одиниця: він розглядається як багаторівнева та багатокomпонентна система, в якій форма кожного наступного рівня залежить від попереднього, іншими словами від того, задоволення яких потреб клієнта лежить в основі товару, залежить кількість і форма організації інших компонентів системи. Тобто

товар розглядається не як лише матеріальне благо, а ще й як враження та емоції, що отримує його покупець під час купівлі та після неї.

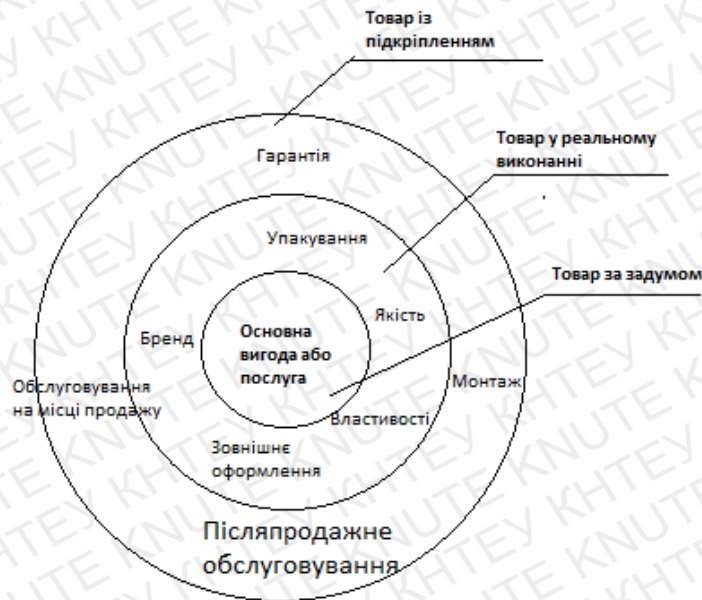


Рис.1.2. Трьохрівнева структура товару за Ф. Котлером. Джерело 23.

При цьому визначення товару на третьому рівні «товар із підкріпленням», яке має на увазі підкріплення товару певною корисною властивістю, як наприклад, гарантія, підтверджує раніше сформульоване визначення для поняття «управління обслуговуванням покупців на місці продажу».

Однак, не всі підприємства роздрібної торгівлі, які не відносяться до великих мережових брендів, мають налагоджену систему обслуговування споживачів, а деякі взагалі не мають уявлення про її структуру. Внаслідок цього продукт не являється закінченим й не може створити повне враження від діяльності підприємства в цілому.

Можна припустити, що така ситуація – лише тимчасовий період еволюції українського ритейлу, оскільки конкуренція практично у всіх нішах бізнесу має лише позитивні тенденції, особливо у сфері роздрібної торгівлі. Так, наприклад, українські мережі супермаркетів станом на першу половину 2021

року показали наступну динаміку приросту магазинів: Fozzy Group (+49), Коло (+41), АТБ (+39), Домашній маркет (+33), М'ясомаркет (+32) [19].

Специфічними ознаками торговельних послуг є спосіб надання і тривалість їхніх дій. Більшість торговельних послуг надають за безпосереднього контакту із споживачем. Виробництво деяких з них збігається у часі зі споживанням, що унеможлиблює їх зберігання, транспортування [21].

Сучасні наукові джерела виділяють наступні вимоги стосовно обслуговування споживачів під час продажу товарів:

- відчутність – наявність певного середовища, в якому надаються послуги (устаткування, відповідне оздоблення інтер'єру, зовнішній вигляд робітників). Ця вимога спрямована на наявність відповідних умов для забезпечення певних послуг;

- надійність – наявність певного чіткого механізму послідовності виконання обслуговування і вимог стосовно якості послуги (наприклад, доставка товару точно у відповідний час і, звичайно, у відповідне місце). Надійність як вимога включає в себе необхідність повної чи часткової стандартизації надання тієї чи іншої послуги, аби вони надавалися максимально ефективно;

- відповідальність – бажання персоналу підприємства, що надає послуги, максимальним чином допомогти покупцю під час надання послуги. Вимога, яка на відміну від інших, меншим чином залежить від керівництва підприємства роздрібної торгівлі, а більшим – від мотивації персоналу. Тому для забезпечення цієї вимоги керівництву слід приділяти увагу на якість умов праці, а також на забезпечення контролю якості виконання своїх обов'язків персоналом підприємства;

- закінченість – компетентність робітників підприємства, володіння необхідним комплексом навичок та знань стосовно послуг, що надаються.

Вимога задовольняється шляхом формування якісної навчальної бази на підприємстві, яка повинна максимально повністю розкривати всі аспекти задоволення потреб покупців підприємства роздрібною торгівлі під час їх обслуговування;

– доступність – відсутність перешкод для звернення покупцем магазину стосовно надання йому певної послуги, наявність зручного місця для цього, а також можливості зробити це в зручний для нього час. Задоволення цієї вимоги значним чином залежить від фінансового становища підприємства, оскільки тут головними факторами виступають можливості найняти необхідну кількість персоналу, орендувати або збудувати достатньо просторий торговельний зал тощо.

– безпека – впевненість покупця у якості наданих послуг, відсутність будь-яких проявів недовіри з його боку (наприклад, товар, що доставляється повинен завжди бути цілим і непошкодженим для задоволення клієнта послугою та для відсутності цієї недовіри. Виконання вимоги досягається у випадку виконання всіх вищенаведених вимог і є наслідком налагодженого механізму надання послуг підприємством роздрібною торгівлі;

– ввічливість – люб'язне ставлення до покупця під час його звернення та протягом усього часу надання послуги;

– комунікабельність – здатність персоналу знаходити спільну мову з покупцями та розмовляти таким чином і такою мовою, якою буде зручно розмовляти саме покупцю;

– порозуміння з покупцем – здатність персоналу магазину проявляти щирий інтерес до покупця, розуміти його потреби для максимально ефективного їх задоволення, аби гість завжди отримував виключно те, що хотів [20].

Останні три вимоги задовольняються тими ж шляхами, що і «відповідальність» та «закінченість».

При цьому, слід чітко розуміти, що виконання якісного обслуговування неможливе при невиконанні хоча б однієї з вищенаведених вимог. Тому керівництву магазину дуже важливо регулярно контролювати виконання всіх вищенаведених вимог.

До сучасної торгівлі безпосередньо покупець одночасно ставить двоєдину вимогу: з одного боку, скоротити затрати часу на придбання товарів основної маси товарів і послуг (товарів масового попиту) і тим самим забезпечити певний "стандарт" споживання; а з другого — зберегти в торгівлі індивідуальне обслуговування споживачів стосовно низки товарів, особливо рідкого, періодичного попиту [32].

Подальше вдосконалення організації системи торговельного обслуговування покупців неможливе без прийняття суб'єктами і роздрібною торгівлі наступних заходів:

- розвитку матеріально-технічної бази галузі торгівлі, раціоналізація розміщення магазинів в населених пунктах;
- концентрації торгівлі товарами складного асортименту в великих спеціалізованих магазинах рідкого попиту;
- установлення найбільш раціональних режимів роботи торговельних підприємств;
- широкого впровадження прогресивних форм і методів торговельного обслуговування населення;
- розширення й удосконалення надання покупцям додаткових торговельних послуг [16].

Впровадження конкретних заходів стосовно обслуговування неможливе без контролю за їх дотриманням та аналізу їх результатів. Саме тому досить

важливим є вивчення контролю якості управління обслуговуванням і кожної складової системи сервісу підприємства роздрібною торгівлі.

У загальному розумінні якість торговельного обслуговування в роздрібній торгівлі — це відповідність рівня сервісу зовнішнім або внутрішнім стандартам обслуговування торговельного підприємства[17].

Оцінювання якості обслуговування має здійснюватися за критеріями, які використовують споживачі. Коли покупець оцінює якість обслуговування, він порівнює деякі фактичні значення параметрів оцінки якості з очікуваними. Якщо ці очікування збігаються – покупець визнає якість товару та послуг, пов'язаних з придбанням цього товару, задовільною [25]. Враховуючи цю інформацію, можна дійти висновку, що в порівняння якості обслуговування, перевагу слід надавати зовнішнім стандартам.

Серед наукових робіт по даній тематиці, найбільш розповсюдженою концепцією оцінки якості обслуговування вважається п'ятиступенева модель якості послуги, чи, як її називають по-іншому – модель розходження якості послуги. Ця концепція була розроблена американськими вченими В. Зейтамль, А. Парасураманом та Л. Беррі. Вперше вона побачила світ у 1985 році. [35].

Логічним продовженням концепції став широко використовуваний і зараз інструмент оцінювання якості послуги «SERVQUAL», який був опублікований тими ж авторами в 1988 році [36].

Модель розходження якості послуги або модель Gap (від англ. – розрив, розходження) зображена на рис. 1.2.

Основним завданням моделі є виділення можливих невідповідностей при наданні послуги підприємством. Величина та вектор напрямку Gap мають безпосередній вплив на якість послуг, що надаються.

Найбільш важливим у моделі вважається розрив між такими елементами системи як «сприйнята послуга» та «очікувана послуга», зображений на

рисунку вище як «Gap 5», при чому під поняттям «розрив» мається на увазі перевершення очікувань споживачів реальної оцінки послуги підприємства.

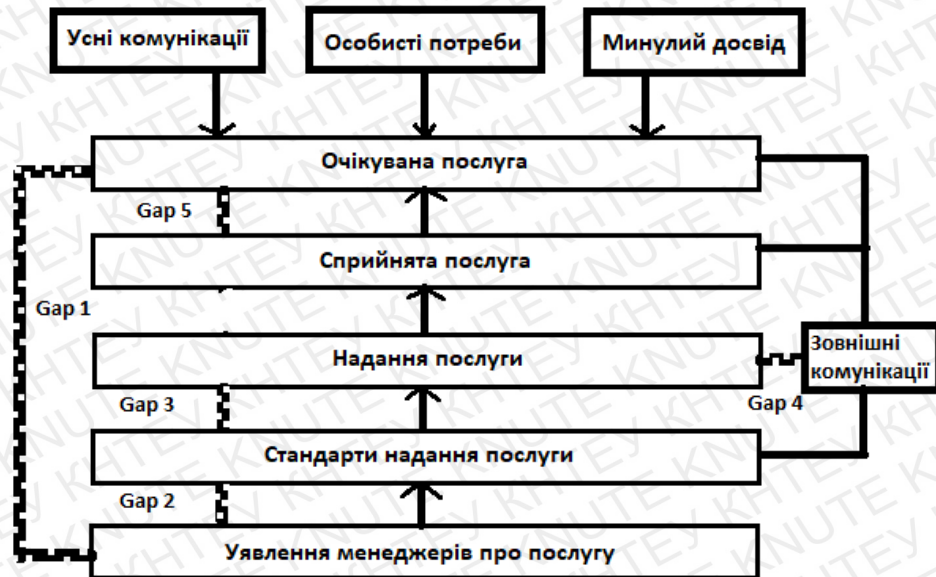


Рис.1.3. Модель розходження якості послуги. Джерело 38.

Таким чином, послуга вважається якісною, якщо такий розрив відсутній або його значення мінімальне. Наявність п'ятого Gap зумовлено існуванням Gap 1-4 [38].

«Gap 1» виникає у випадку відсутності на підприємстві чіткого поняття стосовно бажань свого покупця, його очікувань та звичок. Це, як правило, пов'язується з наданням недостатньої уваги маркетинговим дослідженням, або їх спрямування не в бік вивчення споживачів.

«Gap 2» виникає у випадку, коли фахівці, під час розробки стандартів надання послуги, не враховують очікування її споживачів. Це може бути спровокованим відсутністю ясності організаційних цілей стосовно управління якістю обслуговування або нестачею ресурсів на забезпечення якісного обслуговування.

«Гар 3» з'являється у випадках, коли практичного виконання розроблених стандартів досягти не вдалося, чи наведені стандарти були виконані не повною мірою. Такий розрив має багато причин, серед яких і недостатня кваліфікація персоналу підприємства торгівлі, й невідповідність наявних технологій на підприємстві поставленим задачам, й нечітке формулювання задач менеджерами, й недосконала система контролю й комунікації.

«Гар 4» з'являється у випадках, коли підприємство роздрібної торгівлі формує у споживачів помилкове уявлення стосовно послуг, що надаються ним. Серед головних причин появи такого розриву можна виділити недостатній рівень комунікації між персоналом, який відповідає за взаємодію підприємства із покупцями, та персоналом, що відповідає за рекламну політику, завищені обіцянки, які обумовлюються бажанням підприємства представити себе та свої послуги кращим чином, аніж вони можуть бути реалізовані.

Важливо також відмітити, що поява першого розриву, як правило, обумовлює появу другого та третього, в той час як четвертий розрив може існувати незалежно від попередніх розривів [38].

Методика SERVQUAL дозволяє побачити весь процес надання послуги у цілому для подальшого виявлення причин недостатнього рівня якості надання послуг. Вона представляє собою анкету, що складається із трьох частин: «Очікування», «Сприйняття» та «Важливість».

У свою чергу, кожна з цих частин складається із 17 питань, що групуються навколо п'яти характеристик якості послуги: матеріальність, надійність, чуйність, переконливість і співчуття. Покупцям пропонується заповнити частини анкети, використовуючи п'ятибальну шкалу. На основі отриманої інформації із анкет розраховується коефіцієнт якості послуги.

Ще одною значимою науковою роботою стосовно оцінювання якості обслуговування можна вважати працю американських і канадських професорів маркетингу в сфері ресторанного та готельного обслуговування Е. Р. Кедотта та Н. Терджен, які використали концепцію «нейтральної зони», запропонованою американським економістом Ч. Бернардом для розгляду реакції підлеглого на проявлення властних повноважень з боку керівника, для аналізу та оцінки сприйняття споживачем отриманого обслуговування [37].

Було виділено чотири класифікаційні групи елементів обслуговування, розрізняючи їх за характером сприйняття споживачем: критичні, нейтральні, ті, що приносять задоволення, та ті, що приносять розчарування.

Критичні елементи, являючись головними, викликають безумовну однозначну реакцію споживача. Ці елементи обслуговування є обов'язковими і забезпечують мінімальний достатній рівень вимог до послуги, прийнятний для споживача.

Нейтральні елементи – навпаки, мають найменший вплив на скорочення нейтральної зони послуги, тобто ці елементи мають досить слабкий вплив на рівень задоволеності послугою, тому на них нерозумно витратити значні кошти.

Ті елементи, що приносять задоволення можуть викликати вдячність у разі їх присутності в послуді понад очікувань споживача, при чому ніякої реакції на їх відсутність не буде, якщо очікування клієнта від послуги задоволені, або навпаки – не задоволені.

Елементи, що приносять розчарування у більшості випадків несуть негативну реакцію, якщо виконані неправильно або взагалі не виконані, але ніякої реакції не буде, якщо все виконано правильно.

Практичним прикладним інструментом реалізації типології елементів обслуговування являється карта якості обслуговування.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ОБСЛУГОВУВАННЯ ПОКУПЦІВ У ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Характеристика надання торговельних і додаткових послуг підприємством ТОВ «Сільпо-Фуд»

Мережа продуктових супермаркетів ТОВ «Сільпо-фуд» є однією із найпотужніших в Україні.

Серед українських роздрібних операторів ринку FMCG, мережа супермаркетів «Сільпо» посідає друге місце після відомої мережі магазинів ТОВ «АТБ» з товарооборотом 65 млрд. грн проти 104 млрд. грн у 2019 році [14].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» належить торговельній корпорації Fozzy Group – одній з найбільших торгово-промислових груп України, має більше 600 торговельних об'єктів на всій території країни, асортимент налічує понад 35 000 найменувань товарів.

Мережа «Сільпо» почала свою діяльність в Україні з 1998 року, з часу відкриття свого першого магазину в Києві. На теперішній час мережа представлена у 62 містах України, усього, станом за 2021 р., відкрито 310 супермаркетів, кількість яких постійно зростає.

Однією з ключових конкурентних переваг ТОВ «Сільпо-фуд» є асортимент мережі, який сумарно становить майже 76 000 SKU. При чому 80% асортименту становлять продовольчі товари [29].

Різницю асортиментів найбільш популярних торговельних мереж України відображено в табл. 2.1 і на рис.2.1.

Таблиця 2.1

**Вихідні дані для формування схеми конкурентних груп
найпопулярніших торговельних мереж України**

Торговельна мережа	Рівень цін *, грн	Товарооборот, млрд. грн	Асортимент, тис. SKU
ТОВ «Сільпо-фуд»	11,99	49,7	76
ТОВ «АТБ»	11,30	149,8	4
ТОВ «Ашан»	11,60	14,2	28
ТОВ «Новус»	11,99	11,5	30

*- на прикладі безалкогольного напою ТМ «Пепсі», 0,5л.

Джерело 22-28

Цифри стосовно асортименту мережі ТОВ «Сільпо-фуд» є досить значними для українських підприємств роздрібної торгівлі, оскільки, навіть такий потужний ритейлер як «Ашан», який має в асортименті не лише продукти харчування, а й побутову техніку та товари для дому, має в асортименті лише 28 677 SKU (згідно з інформацією на головній сторінці його інтернет-магазину).

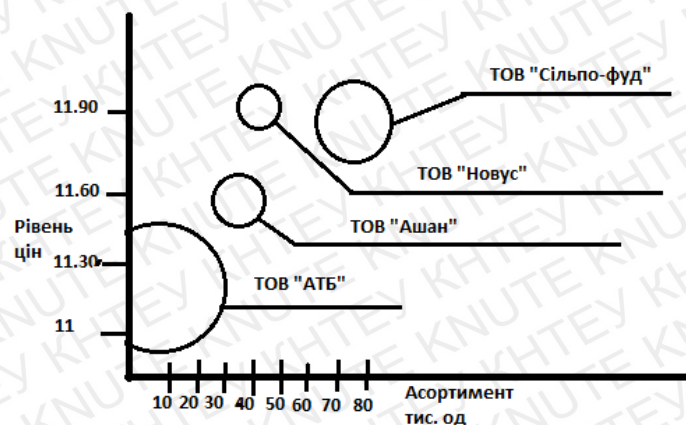


Рис.2.1.Схема конкурентних груп ТОВ «Сільпо-фуд». Джерело 8,11,13,15,26,27

Звичайно, широкий асортимент у мережі супермаркетів «Сільпо» не тільки завдяки його ширині, а більшою мірою його глибині. Підприємство має велику кількість торгових марок практично на кожний вид товару, при цьому, більшість з цих марок, як правило, користуються стабільним попитом та знаходять свого покупця.

Мережа супермаркетів «Сільпо» реалізує 11 власних торговельних марок, які можна побачити на таблиці 2.2.

Табл.2.2.

Асортимент власних торговельних марок ТОВ «Сільпо-фуд»

Торговельна марка	Характеристика товарів
«Премія»	Продовольчі та непродовольчі товари загального споживання
«Premiya Select»	Товари унікальної якості для преміального сегменту (червона та чорна ікра, фуа-гра, сир фета та ін)
«Повна чаша»	Товари для забезпечення соціально незахищених груп населення групи та щоденного споживання
«Повна чарка»	Алкогільні напої за низькими цінами
«Зелена країна»	Свіжі овочі, фрукти і зелень
«Protex» та «Instinct»	Презервативи в середньому та економ-сегменті відповідно
«Zonk» та «Zenergy Drink»	Слабоалкогольні та алкогольні енергетичні напої
«Premiya Wine Club»	Вина із різних країн в середньому ціновому сегменті
«Премія Рікі Тікі»	Продукція для дітей від 5 до 12 років

Джерело 28

Представлений асортимент власної продукції є загальним асортиментом мережі ТОВ «Сільпо-фуд» і в переважній більшості магазинів він представлений не повною мірою. Хоча, слід відзначити, асортимент товарів в

межах кожного магазину постійно оновлюється: одні товари, які були недостатньо тепло прийняті покупцями виводяться, інші – перспективні товари для цільової аудиторії, добавляються в асортимент. Такі ротації з одного боку є позитивними для мережі, оскільки методом підбору формується «ідеальний» асортимент у кожному супермаркеті, що сприймається покупцями певного магазину. З іншого боку, цей підхід несе деякі негативні наслідки, наприклад, незадоволений покупець, який прийшов до магазину за товаром, вилученим з асортименту.

Окрім торговельних марок асортимент ТОВ «Сільпо-фуд» значним чином сформований товарами власного імпорту мережі та продукцією «Лавки традицій» – проекту підтримки та розвитку малих вітчизняних підприємств, що виробляють органічні та екологічно чисті продовольчі товари. Причому, в різних супермаркетах мережі можуть бути представлені різні продукти «Лавки традицій», що робить асортимент кожного магазину унікальним. Наприклад, у магазині №48 ТОВ «Сільпо-фуд» продається натуральне борошно «Лавки традицій», яблучний та грушевий кальвадос, сало свиней породи мангалиця, кров'яна ковбаса та ін.

Стосовно власного імпорту ТОВ «Сільпо-фуд» – це достатньо серйозна перевага, оскільки ціни на більшість товарів власного імпорту мережі, як правило, нижчі за ціни на аналогічні бренди та товари конкурентів. При цьому продукція власного імпорту представлена 15300 SKU асортименту мережі, що становить близько 20% від загального асортименту.

Таким чином, при наданні торговельних послуг, персоналу магазину слід значним чином звертати увагу на різноманітні характеристики всього асортименту магазину, аби кожен покупець зміг мати доступ до саме того товару, який він бажає.

Визначаючи необхідний рівень обслуговування в магазині, в першу чергу, слід розуміти цільову аудиторію та їх потреби. Магазин мережі ТОВ «Сільпо-фуд» №48 знаходиться за адресою проспект Правди 66, Подільського району міста Києва на мікрорайоні «Виноградар». Переважна більшість населення цього мікрорайону має невисокий дохід і для нього характерна досить висока кількість людей похилого віку.

Поруч з магазином будуються нові житлові комплекси середнього та високого класу, що заселяються населенням з високим доходом, але більшість новобудов розміщена ближче до двох магазинів мережі-конкурента ТОВ «Новус». Розміщення магазину відносно населення та конкурентів відображено на рисунку *a*, додатку I. Ілюстративні матеріали.

Шляхом опитування покупців підприємства мережі ТОВ «Сільпо-фуд» №48 було здійснено сегментування покупців. Так, близько 40% гостей магазину – чоловіки та жінки з середнім доходом, близько 30% – пенсіонери, 20% – діти та підлітки, основний потік яких приходить до та після занять у розміщених поряд школах, лише близько 10% – люди з високим доходом. Графічне відображення сегментування представлено на рис.2.2.

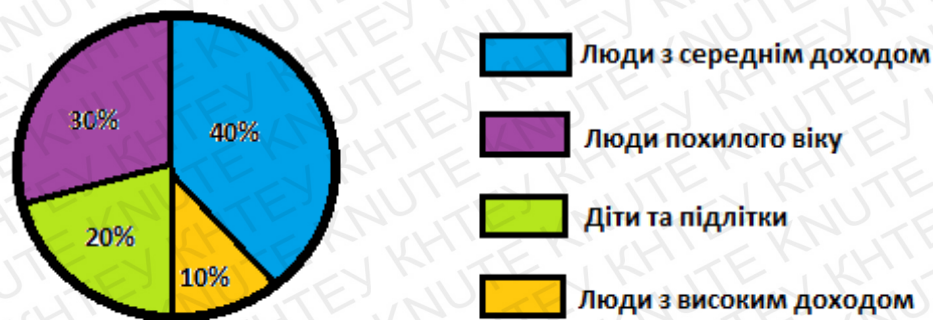


Рис.2.2. Сегментування покупців магазину №48 мережі ТОВ «Сільпо-фуд»

Джерело: складено автором

Серед гостей магазину можна визначити невелику кількість споживачів, які готові «платити» за сервіс, іншими словами, питання різноманіття додаткових сервісних послуг безпосередньо в магазині ТОВ «Сільпо-фуд» №48 не розглядається значною мірою. Підтверджує факт відносно невеликого доходу покупців і те, що переважна більшість продукції, що продається магазином, є акційною на момент продажу. Так, стабільно розкупаються товари акційних пропозицій «Ціна тижня».

Досить часто багато одиниць товару відсутні, оскільки автоматична система закупки не може точно визначити реакцію покупців на ту чи іншу знижку та визначити необхідний розмір партії замовлення.

Між тим слід відмітити можливість зміни цільових груп споживачів у зв'язку з майбутнім відкриттям станції метро «Виноградар» до кінця 2022 року прямо поряд з магазином «Сільпо» №48, що значно збільшить трафік у районі підприємства торгівлі [9].

Зараз, магазин працює в звичайному режимі, маючи стандартний набір торговельних і додаткових послуг підприємства самообслуговування. Серед яких можна визначити такі:

- надання покупцям доступу до асортименту магазину (розміщення товару на торговельному обладнанні, у разі необхідності – пошук певного товару на складі за конкретним зверненням гостя);
- надання покупцям доступу до інформації про товар (як правило, це здійснюється шляхом розміщення ціників або додаткових інформативних матеріалів біля товару);
- консультування покупців (надання покупцям більш повної інформації, аніж можна дізнатися на ціниках або інших інформативних матеріалів, по суті – допомога при виборі товару);

- допомога асистента на касах самообслуговування (допомога в користуванні касами самообслуговування для більшої зручності гостей та меншого часу, який вони проведуть в черзі);
- доставка «Сільпо» та «Сільпо» Resto (обидві послуги – доставка, але в першому випадку доставляється товар лише з супермаркету, та в другому, окрім магазинних товарів, є також ресторанный страви);
- збірка онлайн-замовлення (збирання замовлення за списком, сформованим покупцем, та його передача покупцю при його прибутті в магазин, з ціллю економії його часу під час відвідування підприємства торгівлі).

При цьому, під час обслуговування споживачів, персонал магазину повинен дотримуватися низки стандартів обслуговування, які прописані в корпоративних навчальних матеріалах. Серед них, наприклад: заборонено на питання гостя відповідати «Не знаю чи ін.», працівник торговельного залу повинен бути в змозі відповісти на будь-яке запитання, що стосується товару або магазину, у разі ж відсутності можливості відповісти, слід не відмовити у відповіді гостю, а звернутися до колег або менеджера відділу. Також, не можна, на запитання споживача про розміщення певного товару в магазині, просто показати направлення та пояснити місцезнаходження товару, працівник повинен особисто відвести гостя до місця, де товар розміщується.

Корпоративних стандартів обслуговування в підприємстві ТОВ «Сільпо-фуд» досить велика кількість, і у випадку недотримання вимог стандартів з працівника можуть знімати бали, які потім враховуються під час розрахунку категорії працівника – розміру його заробітної плати на наступні півроку. Окрім зняття балів, у разі систематичного недотримання стандартів обслуговування, працівник буде зобов'язаний писати пояснювальні записки

(написання 3 пояснювальних записок працівником надає магазину право звільняти працівника).

Так, завдяки відносно жорстким вимогам до обслуговування працівників, персонал магазину завжди готовий допомогти споживачу, не зважаючи на виконання обов'язків з поповнення полиць товаром (цей момент також прописаний у стандартах підприємства, перевага в даному випадку завжди повинна віддаватися гостю). Таким чином, магазину «Сільпо» №48 вдається створити комфортну атмосферу й відчуття важливості для клієнта, адже «Гостинність – перша, й одна з найголовніших цінностей магазинів мережі ТОВ «Сільпо-фуд».

Не зважаючи на якісну підготовку персоналу магазину, перша послуга у наведеному списку, а саме – надання покупцям доступу до асортименту магазину, виконується не достатньо якісно. Таким чином, спостереження показали, що більшість питань і незадоволення покупців, які зверталися до робітників торговельної зали магазину, стосувалися наявності певних товарів на прилавку. При чому, окрім звичайної відсутності товару, в переважній кількості випадків, товар не був відсутній, його просто не вдавалось знайти. Це питання необхідно розглядати в ході роботи з метою покращення ситуації, оскільки ,враховуючи потужний асортимент мережі, якість виконання цієї послуги магазином має стратегічне значення.

Між тим, у системі контролю керівництва є певні недоліки. Так, основний метод оцінювання обслуговування покупців, що використовується мережею ТОВ «Сільпо-фуд», є метод «таємного покупця». Роль таємного покупця в даному випадку виконують окремі співробітники офісу – куратори. Серед головних параметрів, на які звертають увагу куратори під час свого візиту до магазину є наступні: чистота торговельної зали; здатність персоналу вирішити поставлені питання та повнота заповнення полиць товаром. Куратор

(таємний покупець), як правило, не має можливості оцінити наявність усього товару, представленого в магазині, а бачить лише фактичну викладку на полицях, це є наслідком обмеженого часу перебування куратора в магазині.

Недоліком підходу до оцінювання рівня обслуговування, що використовується в супермаркетах ТОВ «Сільпо-фуд», є саме залучення співробітників-кураторів замість звичайних споживачів, як це часто буває при використанні цього методу. Достатньо часто після візиту куратора в перший магазин мережі, інформація про можливість перевірки «таємним покупцем» швидко поширюється по інших супермаркетах, що значно знижує якість оцінювання, оскільки ,перш за все, для якісної перевірки методом таємного покупця, необхідно дотриматися головної умови – повна таємниця, персонал не повинен знати про перевірку й підставних покупців.

2.2. Оцінювання обслуговування покупців у ТОВ «Сільпо-фуд»

Відомо, що якість торговельного обслуговування покупців формується під впливом багатьох факторів і складається з великої кількості елементів. Основними показниками, що акумулюють вплив цих факторів і відображають стан товарної пропозиції, організації процесу продажу товарів і обслуговування покупців, є:

- коефіцієнт стійкості асортименту товарів;
- коефіцієнт впровадження прогресивних методів продажу товарів;
- коефіцієнт додаткового обслуговування покупців;
- коефіцієнт затрати часу покупців на придбання товару;
- коефіцієнт завершеності покупок;
- коефіцієнт оцінювання якості праці працівників;

- коефіцієнт, що характеризує якість обслуговування покупців на їх думку за даними анкетного опитування або інших способів збирання інформації [31].

Однак можна розглянути інші підходи та методи визначення основних показників оцінювання ефективності обслуговування споживачів у підприємстві роздрібно́ї торгівлі, враховуючи проблематику магазину.

З метою розробки конкретних заходів стосовно обслуговування покупців у супермаркеті «Сільпо», було визначено найбільш важливі послуги в діяльності підприємства, а саме представлення товару на торговельному обладнанні та забезпечення його доступності у торговельній залі для вибору споживачем.

Для оцінювання ефективності процесу розміщення товару в магазинах мережі ТОВ «Сільпо-фуд» необхідно звернути увагу на акційні товари, оскільки на них попит є найбільшим і їх наявність на полицях є обов'язковою.

Було проведено дослідження на прикладі акційних товарних одиниць станом на 5.03.2021 року: горілка ТМ «Первак» об'ємом 0,5 л, 0,7 л, 1 л та горілка ТМ «Nemiroff» об'ємом 0,7 л.

У супермаркеті ТОВ «Сільпо-фуд» №48 до 18.00 години було продано 16 одиниць горілки ТМ «Первак» об'ємом 0,5 л, 13 одиниць об'ємом 0,7 л та 5 одиниць горілки об'ємом 1 л. Враховуючи те, що цей товар розміщений корпоративним блоком, а на всіх полицях він вже закінчувався, звичайно, необхідно було його доставляти. До того ж система показувала по залишках товару, що горілка об'ємом 0,5 та 0,7 л є на складі в спайках по 20 штук. Однак не вдалося знайти ці товари, тому довелося розмістити на відповідних полицях горілку ТМ «Мороша» (не акційну), лише залишивши 1 місце на полиці для горілки ТМ «Первак» у разі, якщо вона буде знайдена.

Схожа ситуація була й з продукцією ТМ «Nemiroff», де акційною була горілка об'ємом 0,7 л. Головною відмінністю в цьому випадку було те, що залишки товару на складі були відсутні, хоча ще навіть не було вечірнього піку продажу, який часто буває саме в відділі алкогольних товарів. Замість акційної горілки, була виставлена горілка об'ємом 0,5 л, яка, звичайно, була значно менш вигідною для покупця.

Причини недостатньої якості виконання такої послуги як розміщення товару в цьому випадку наступні:

- 1) зберігання частини товарів на піддонах замість більш зручних ролл-кейджів з точки зору доступності товару та легкості його пошуку (зберігання на піддонах ускладнює працівнику пошук певного товару, оскільки виникає необхідність перебирати піддон для того, аби знайти певний товар);
- 2) відсутність сортування товару в межах певного складу за виробниками, тобто товар розміщений у випадковому порядку;
- 3) автоматична закупівля товарів в системі Fozzy client, яка не достатньо точно прогнозує реалізацію по окремих товарних групах (це є причиною повної відсутності товару в магазині, оскільки, як правило, багато акційних позицій поставляються в магазин у недостатніх обсягах для задоволення наявного попиту);
- 4) наявність на складах товарів, які на виключені з асортименту магазину (це не лише заплутує персонал в процесі пошуку необхідного товару, а є значним логістичним прорахуванням, що проявляється у вигляді товарних запасів, які є слаболіквідними, оскільки вони можуть знаходитися на складі довгий час, займаючи дорогоцінну складську площу, поки система не почне знижувати їх ціну, а самі вони не будуть включені до списку розпродажу). Такі товари можна побачити в більшості магазинів мережі на відповідних торцевих стелажах з білими акційними цінниками.

Таким чином, відслідковуючи темпи реалізації по товару та його кількість на полицях відділу супермаркету «Сільпо» можна оцінювати якість забезпечення доступності товару для покупця, а це є найбільш важливою послугою для будь-якого магазину самообслуговування.

Так, реалізація горілки ТМ «Первак» і ТМ «Nemiroff» 03.03.2021 р. та 04.03.2021 р. становили відповідно 27 і 31 пляшок об'ємом 0,5 л, 19 та 24 пляшок об'ємом 0,7 л. Доступність покупців до товару після 18.00 години становила:

$$2(\text{кількість товару на полиці})/(27+31)/2-16=15,3\%$$

для горілки «Первачок» 0.5л, і 0% для об'єму 0.7, оскільки такий об'єм взагалі відсутній на торговельному обладнанні.

Таким чином, для оцінювання роботи персоналу магазину, який займається забезпеченням стелажної пропозиції, можна використовувати коефіцієнт доступності товару, що визначається за формулою:

$$K_{\text{заб}} = T \div (P_{\text{сер}} - P_i), \quad (1)$$

де T – кількість товару, що виставлена в торговельній залі;

$P_{\text{сер}}$ – середня реалізація товару за певних умов;

P_i – реалізація товару за поточну частину дня.

Коефіцієнт доступності товару можна використовувати під час впровадження заходів з виправлення ситуації в магазині, як показник правильності та успішності прийнятих управлінських рішень. При цьому слід враховувати те, що коефіцієнт не обов'язково має дорівнювати 1 та забезпечувати 100% рівень сервісу.

Прикладом, враховуючи те, що планограма магазину розрахована на викладку горілки ТМ «Первак» на трьох полицях, цей товар розміщено в три фейси, що свідчить про максимальну загрузку полиць певним видом горілки в середньому 24 пляшок в залежності від об'єму, по 8 пляшок на фейс, тому при

реалізації 29 пляшок, як у випадку з горілкою ТМ «Первак» об'ємом 0,5 л, максимально можливий показник коефіцієнту забезпечення становитиме: $24 / 29 = 82,7\%$.

Отже, перед тим, як визначити коефіцієнт забезпечення покупців товаром слід розрахувати максимальний показник, для подальшого порівняння з ним результатів обчислення коефіцієнта. Зробити це можна за наступною формулою:

$$K_{заб0} = M \div (P_{сер} - P_i), \quad (2)$$

Де M – максимальне розраховане місце для цього товару/товарної групи.

Також, досить важливо розуміти, чому показник наявності товару може дорівнювати нулю або знаходитись на критично низькому рівні. Так, у випадках, наведених вище, товарні залишки ТМ «Первак» становили по 20 пляшок на об'єми 0,5 л та 0,7 л акційний об'єм, але знайдена вона не була, що свідчить про поганий рівень сортування товару та/або його зберігання. У свою чергу товарні залишки горілки ТМ «Nemiroff» були взагалі відсутні, що свідчить про недосконалість роботи системи закупівель.

Для того, аби розуміти, що може бути причиною низького рівня коефіцієнта забезпечення покупців товаром: чи погана робота працівників стелажного відділу або недосконала система закупівлі, слід визначити можливість забезпечення покупців цим товаром. Визначити цей показник можна порівнявши суму товарних залишків по товару та його кількість у торговельній залі зі знаменником коефіцієнту забезпечення покупців товаром.

Таким чином коефіцієнт можливості забезпечення покупців горілкою ТМ «Первак» об'ємом 0,5 станом за 05.03.2021 р. становив $(20 + 2) / (29 - 16) = 169\%$. У випадку з продукцією ТМ «Nemiroff» показник становив все одно 0%.

Таким чином, перш ніж визначити коефіцієнт забезпечення покупців товаром, слід визначити коефіцієнт можливості забезпечення покупців товаром, який визначається за формулою:

$$K_m = (T_3 + T) \div (P_{сер} - P_i), \quad (3)$$

де T_3 – кількість товару, ще перебуває на складі у якості товарних запасів магазину.

Для використання наведених коефіцієнтів з ціллю покращення рівня обслуговування магазину, їх можна імпортувати в систему контролю «Fozzy client». В процесі перевірки магазину, контролююча особа матиме змогу одразу бачити розраховану необхідну кількість одиниць конкретного товару на полиці, а також, шляхом заповнення фактичної суми товару в залі, отримувати відсоток загального заповнення відділу товаром, а працівник стелажного відділу матиме чітке розуміння про необхідний об'єм виконаної роботи.

Так, можна зрозуміти, що основна торговельна послуга магазину виконується не в повній мірі, оскільки має вищенаведені проблеми. І такі проблеми характерні не лише для певних товарних груп або виробників. Так, значно рідше, але проблеми з наявністю товару в магазині мають місце навіть серед базових груп товарів.

Яскраво відображає сформульовану проблему ситуація в Києві, коли в лютому 2021 року більше тижня була сильна ожеледиця. Попит на кам'яну сіль в той період зріс в рази. У свою чергу, система автоматичної закупівлі товарів не враховувала цей фактор і поставляла сіль в штатному режимі (2 спайки по 10 пачок кухонної солі 1,5 кг і 1 спайка йодованої солі 1.5 кг раз у два дні, по 1 спайці та мішку кам'яної солі у коробках 1кг (12 шт) й мішечках 1 кг (20 шт) раз у декілька днів (терміни можуть варіюватися в залежності від залишку товару).

Зрозуміло, такої кількості солі не вистачило, коли покупці масово пішли в магазин, аби купити її та посипати тротуари та двори. Частими були випадки, коли люди приходили в магазин конкретно за сіллю й незадоволені покидали магазин, не купивши нічого, коли дізнавалися, що сіль відсутня.

Така ситуація стосується виключно солі торговельної марки «Артемсіль», оскільки сіль лише цієї торговельної марки продається за низкими цінами в мережі магазинів «Сільпо». Так, сіль ТМ «Артемсіль» представлена в магазинах за ціною від 6 до 9 грн, в залежності від ваги, пакування та виду (найдорожча серед представлених тут – йодована, вагою 1.5 кг), в той час, коли сіль інших ТМ, представлених в магазинах стартує від 14 грн за кілограм.

Графічне відображення реалізації солі в той період відображене на рисунку 2.3.

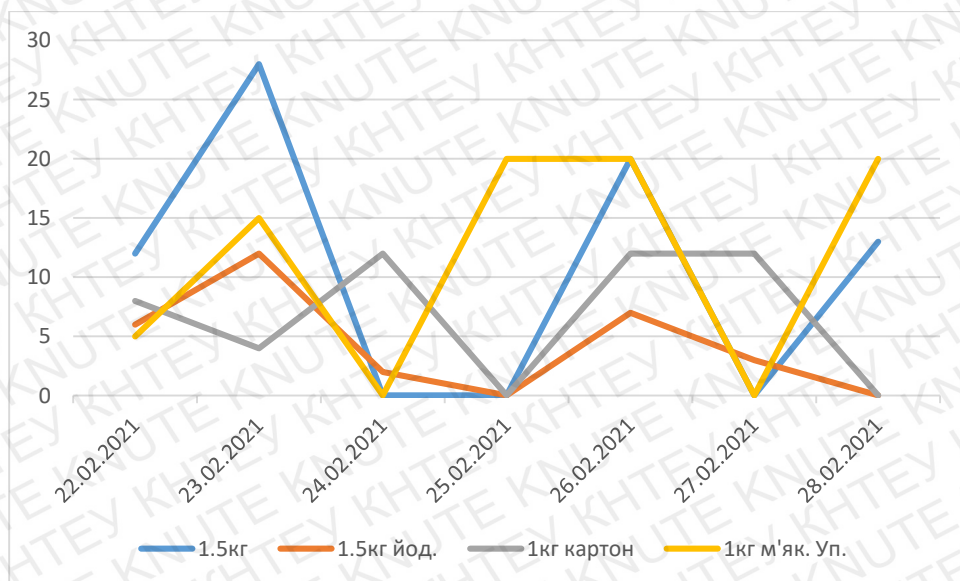


Рис.2.3. Реалізація солі в магазині №48

На діаграмі рис. 2.3 можна побачити, що з 23.02.2021 р. почали активно скупатись практично всі товарні залишки цієї солі і вже наступного дня майже вся сіль була відсутня. Така ситуація продовжувалась протягом всього періоду

ожеледиці й різкі скачки в реалізації продовжувались й далі. На графіку зрозуміло, що показники реалізації практично кожного дня або максимально наближені до всього запасу в магазині, або дорівнюють нулю через відсутність товару.

Це свідчить про упушення великої кількості доходу, оскільки замість збільшення обсягу товарних запасів по товару, який з великою долею вірогідності продавався би ще в більших обсягах, система поставляла сіль по старому графіку в тих же обсягах і не змогла задовольнити весь попит.

Ця проблема є критично важливою для магазину, оскільки важливо розуміти, що покупець, що купить сіль, навряд чи купить тільки сіль: будь то товар імпульсивного попиту, будь то товар зі списку покупок гостя. В той час, як розчарований покупець з більшою долею вірогідності піде з магазину з пустими руками, не бажаючи витратити кошти в підприємстві торгівлі.

Також, негативно впливає на якість забезпечення покупців товаром кадрова ситуація в магазині. Ця проблема впливає не лише на якість виконання безпосередньо цієї послуги, а й на якість діяльності всього магазину в цілому. Так, на даний момент, в магазині нехватка трьох працівників відділу стелажної торгівлі і 8 працівників кас. Вже протягом декількох місяців ця ситуація залишається без змін.

Ситуація чітко видна, якщо порівнювати робочі графіки товарного відділу за останній час та за декілька місяців раніше. Графіки зображені на рис. б та в додатку І.

На зображеннях видна відсутність 2 працівників торговельного залу, у порівнянні з травнем, і така цифра здається відносно невеликою, але наслідок цього є досить серйозним, оскільки на зображеннях також можна прослідкувати, що це зменшило кількість працівників стелажного відділу на зміні значним чином.

Так, середня кількість працівників відділу стелажної торгівлі на 1 зміні в травні 2021 року становила в середньому 6 працівників, то в серпні 2021 року це число становило 4.4 працівника.

Це число є досить малим в порівнянні з необхідним для якісного заповнення всього магазину товаром, що нараховує 6 відділів, кожен з яких має декілька рядів, враховуючи й те, що певну частину робочого часу персонал витрачає на особисту роботу за зверненням гостя, будь то пошук товару, консультування чи ін.

Звичайно, одними з головних причин нехватки кадрів в магазині є порівняно малий розмір заробітної плати (в середньому близько 55 грн за годину на початку роботи) та нестатусність такої роботи в очах населення. Наведені причини є характерними для більшості мережевих супермаркетів України.

В свою чергу, певним чином ускладнює пошук персоналу й керівництво мережі. Так, на даний момент, кадрова політика мережі зосереджена на омолодженні колективу. Звичайно, це відображається на якості роботи персоналу позитивним чином, але така система ставить певний бар'єр для вирішення поточної проблеми з відсутністю необхідної кількості кадрів.

Відповідно, кадрова політика магазинів мережі спрямована практично виключно на пошук працівників-студентів. Цей факт значним чином знижує кількість кандидатів на посади в магазині, оскільки велика кількість студентів не розглядають мережу «Сільпо» як робоче місце взагалі. Звичайно, ця проблема потребує вирішення, оскільки для якісного обслуговування в магазині необхідний персонал в достатній кількості.

Для часткового вирішення цієї проблеми, керівництво магазину прийняло рішення об'єднати товарний та касові відділи. Відповідно до цього рішення, тепер, що працівники товарного відділу, що касири прирівнюються

до посади продавця-консультанта й повинні мати навички роботи на обох посадах. Тепер, частина касирів має в графіку певну кількість годин, які вони проводять заповнюючи товаром торговельне обладнання, а працівники стелажної торгівлі можуть працювати за касами у випадку формування черг в магазині.

Як наслідок, таке рішення певним чином покращило загальну якість роботи в магазині, оскільки допомога касирів частково знімає навантаження з робітників торговельної зали, а робота працівників стелажної торгівлі на касах в часи найвищого потоку покупців допомагає уникнути серйозних черг в магазині, що певним чином зменшує вірогідність виникнення негативних емоцій від його відвідування.

З такою торговельною послугою, як надання покупцям інформації про товар, більшою мірою, в магазині проблем немає. Так, в магазині регулярно проводяться переоцінки з метою уникнення наявності неактуальних цінників в торговельній залі. У разі ж невідповідності ціни товару його ціннику, різницю, як правило, компенсує завідувач відділу із власної кишені. Така форма відповідальності стимулює персонал більш ретельно контролювати якість та актуальність наведеної інформації. В цілому, якість надання інформації в магазині висока, а звернення стосовно певних невідповідностей, як правило, – нечаста подія.

Оцінювати якість надання цієї послуги можна наступним чином: необхідно фіксувати кількість звернень стосовно відповідного питання і відслідковувати їх темпи росту. Звичайно, якщо кількість звернень зростає, персоналу магазину слід більшу увагу звертати на це питання.

Послугою, за якою покупці в супермаркеті найчастіше всього звертаються до персоналу магазину, є надання інформації. До числа інформативних послуг, що потребують споживачі, входять такі, як прохання

прочитати склад товару або вміст цукру в продукті, і такі, як консультування у виборі кращого товару з-посеред інших. Основним показником якості надання подібних послуг є здійснення купівлі товару споживачем. При цьому купівля не обов'язково повинна бути саме товару з високої цінової категорії, тут головне, аби покупець отримав усю необхідну інформацію про певну продукцію і зробив самостійний вибір, а для магазину головне – забезпечення персоналом допомоги під час вибору.

Для визначення ефективності обслуговування покупців у мережі супермаркетів ТОВ «Сільпо-фуд» можна застосовувати оцінювання діяльності промоутерів, оскільки результати їх роботи відображаються у зміні обсягів реалізації по певних торговельних марках.

Прикладом, у супермаркеті ТОВ «Сільпо-фуд» №48 працює промоутер, який представляє продукцію торговельних марок: «Хлібний дар», «Перша гільдія», «Козацька рада» та «Коблево». Оцінити якість інформативних послуг, що він надає споживачам можна порівнявши реалізацію його торговельних марок з загальною реалізацією відповідних товарних груп у магазині.

При цьому, з лютого 2021 року в супермаркеті почав працювати новий промоутер, перевірити якість роботи якого можна шляхом порівняння реалізації товарів його торговельних марок за певний місяць з продажем продукції у відповідний місяць минулого року. Порівняння реалізації помісячно в межах одного року не є показовим, оскільки обсяги продажу продукції, особливо алкогольної, як правило, змінюються протягом року.

Для максимальної мінімізації похибки, що може виникнути під час оцінювання, рекомендується брати до уваги ту групу товарів, яка менше інших стимулюється знижками (в даному випадку це будуть вина ТМ «Коблево»). Для мінімізації похибки, що може виникнути через зміну ціни товару, слід

порівнювати товарооборот товару у відносних показниках, а не у грошових одиницях.

У період за лютий 2020 року реалізація вин ТМ «Коблево» становила 46 пляшок (з урахуванням загальної реалізації продукції відділу «Вина» кількістю 673 пляшок), тобто 6,8% від реалізації продукції. За аналогічний період 2021 року це число становило 67 пляшок проти 784 пляшок, що становить 8,5% від загальної реалізації відповідного відділу. Таким чином можна сказати, що діяльність нового промоутера є ефективною.

Отже якість роботи промоутера за певний період можна визначити за формулою:

$$K_i = R_{x2} \div R_{zag2} - R_{x1} \div R_{zag1}, \quad (4)$$

де R_{x2} – реалізація товарів марок, що входять до переліку промоутера за поточний період;

R_{x1} – реалізація товарів марок, що входять до переліку промоутера за аналогічний період;

R_{zag2} – загальна реалізація товарних груп за поточний період;

R_{zag1} – загальна реалізація товарних груп за аналогічний період.

Позитивний результат наведеного розрахунку свідчатиме про якісне виконання промоутером своєї роботи, негативний же буде свідчити про втрату зацікавленості споживачів до торговельної марки, що є результатом неякісної роботи промоутера на торговельній точці.

Промоутери не тільки стимулюють продажі певних товарів магазину, вони також часто виконують роботу мерчандайзера. Так, як правило, коли товар відповідної торговельної марки на торговельному обладнанні починає закінчуватись, промоутер повинен дістати його зі складу й виставити на обладнання. Загалом, якість консультативних послуг в магазині можна назвати високою, оскільки високі стандарти обслуговування, які були описані в роботі,

зобов'язують персонал гарно орієнтуватися в товарах, представлених в магазині, а часткова прив'язка заробітної плати промоутера до реалізації його продукції також стимулює його результативність.

Окрім використання різноманітних коефіцієнтів, інший шлях оцінити систему обслуговування – провести опитування покупців. Для зменшення як фінансового, так і часового навантаження, замість цього можна використати популярні форуми, де споживачі відкрито діляться своїми відгуками та проблемами, що виникли при обслуговуванні. Були проаналізовані 3 популярні форуми, посвячені ТОВ «Сільпо-фуд».

Серед скарг покупців, окрім незадоволення обслуговуванням персоналу магазину та цін, що традиційно лідирують по кількості в таких підприємствах, велику частину скарг становлять скарги стосовно простроченої та неякісної продукції [18, 24, 33].

Підтверджують цю інформацію дані, отримані в ході експерименту ГО «Фундація-101». За час експерименту було проведено 447 моніторингових візитів. Під час перевірок було зафіксовано 153 випадки продажу зіпсованих м'ясних виробів, які продаються в охолодженому вигляді, що складає 34 %, а також 134 випадки продажу прострочених товарів, що складає 30 % [5]. Такі цифри є досить значними і свідчать про необхідність приймати конкретні заходи з ціллю виправлення ситуації.

Причинами появи простроченого товару вважаються наступні:

- перезамовлення (замовлення зайвої кількості товару) (45%);
- несвоєчасний вивіз товару зі складу(25%);
- ротація товару (20%);
- передпродажна підготовка (7%);
- якість товару (3%) [3].

Можна зрозуміти, що відповідальність за великий рівень протермінованого товару рівними долями (45%) лежать як на системі закупівлі, так і на персоналі, що відповідає за рух товару по магазину.

Послуги асистента на касах самообслуговування є послугою, що спрямована на модернізацію процесу касового обслуговування, шляхом заміни класичних кас, які вимагають наявності на робочому місці касира, більш автономними касами самообслуговування.

Велика кількість людей ще досі скептично відноситься до кас самообслуговування, оскільки хтось із представників «старої школи» не довіряє машинам, віддаючи перевагу живим касирам, а хтось просто не має бажання пробувати працювати з чимось новим. Виправити цю ситуацію і є головна задача асистента на касах самообслуговування.

Асистент виконує наступні функції:

- підтвердження віку у разі придбання покупцем товару, що має обмежену вікову категорію;
- надання можливості придбати тютюнову продукцію, оскільки вона продається в магазині лише на 1 тютюновій касі та на касах самообслуговування шляхом прямого звернення до асистента;
- допомога у користуванні касою самообслуговування покупцю, у випадках, коли він не знає як правильно нею користуватися;
- уникнення крадіжок на касах самообслуговування (так як там пронести неоплачений товар легше, аніж через звичайні каси).

Взагалі, кінцевою метою діяльності асистента є оволодіння кас самообслуговування покупцями, які надалі зможуть користуватися ними самі. Ця мета поступово досягається, оскільки все більше покупців самостійно користуються касами самообслуговування.

Це не тільки заощаджує фінанси завдяки зменшенню кількості касирів, а й значно підвищує комфортність здійснення покупок гостями. Так, під час нечастих технічних робіт з касами самообслуговування, коли більшість з них закрита, черги на звичайних касах збільшуються, як правило, мінімум вдвічі, що негативним чином відображається на враженні покупця від відвідування магазину.

Доставка «Сільпо» і відносно нова послуга «Silpo Resto» є реакційними послугами відносно пандемії коронавірусу в Україні. Послуги доставки зараз надає більшість відомих торговельних мереж в Україні, що і стало причиною впровадження «Silpo Resto» – послуги доставки, де, окрім товарів магазину можна замовити ресторанні страви, роли і тд.

Ця послуга добре сприйнялась покупцями, оскільки підрозділи «Сільпо дарк стор», які спеціалізуються виключно на онлайн-замовленнях, постійно зростає. Так, з жовтня 2021 року, і в будівлі, де знаходиться магазин №48 відкрився підрозділ «Сільпо дарк стор».

При тому, можна вважати таке рішення доцільним, оскільки попит на цю послугу є досить високим і приносить свої гроші: так, шляхом опитування працівників цього підрозділу, було визначено, що кількість онлайн замовлень в годину варіюється від 15 до 50 заявок залежно від днів тижня та годин, в які поступають замовлення.

Це свідчить про успішність впровадження сервісу доставки мережі та перспективність розвитку напрямку в майбутньому. Позитивно на цей процес вплинуло зниження мінімального чеку, за умови якого доставка здійснюється безкоштовно, з 500 грн до 250 грн.

Загалом, обслуговування покупців на території магазину можна назвати досить якісним. Про це свідчать і відносно високі оцінки магазину після візиту кураторів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОБСЛУГОВУВАННЯМ ПОКУПЦІВ ПІДПРИЄМСТВОМ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

3.1. Обґрунтування значущості послуг для покупців ТОВ «Сільпо-фуд»

Як було визначено, переважна більшість покупців магазину №48 мережі ТОВ «Сільпо-фуд» не потребує високого різноманіття додаткових сервісних послуг, оскільки вона не готова «оплачувати» ці послуги, віддаючи перевагу ціновому фактору. Посилюють цю тенденцію також магазини відомої мережі дискаунтерів ТОВ «АТБ», 3 з яких розміщено в радіусі одного кілометра від магазину №48.

Це свідчить, що в найближчій перспективі, мережі слід задумуватися не над новими сервісними послугами, а над покращенням наявних, їх оптимізуванням та зменшенням рівня витрат на них.

Кожна послуга магазину має своє місце в діяльності магазину й має чітке пояснення свого існування.

Так, звичайно, навіть не потрібно пояснювати важливість основної послуги магазину з забезпечення доступу покупців до товару шляхом його розміщення в торгівельній залі на торговельному обладнанні.

Надання покупцям інформації про товар та їх консультивання також є послугами, які являються аксіомами діяльності мережеских магазинів. Так, необхідність надання покупцям повної інформації про товар прописана в законі України «Про захист прав споживачів», а консультивання покупця значним чином збільшує вірогідність здійснення ним покупки, оскільки у разі

невпевненості покупцем стосовно певного товару, він може просто не взяти його, вирішивши відмовитись від його покупки або подумати над цим товаром ще, можливо, порадившись з кимось. І вже не факт, що покупець повернеться за товаром в цей магазин, а не купить його десь по дорозі.

Необхідність наявності кас самообслуговування та асистента також очевидна. Їх наявність значним чином впливає на відсутність черг в магазині, що значним чином відбивається на враженні від його відвідування. Це обумовлено тим, що на площі, яка незначним чином вища площі, що необхідна для розміщення класичного стрічкового касового апарату, можна розмістити 6 кас самообслуговування.

У свою чергу одна велика черга на звичайній касі перетворюється в шість маленьких. Взагалі, каси самообслуговування значним чином полегшують процес відвідування магазину, при цьому економлячи йому гроші, оскільки значно дешевше платити одному асистенту замість шести звичайних касирів, особливо враховуючи те, що заробітна плата у них не відрізняється.

Доставка «Сільпо» та «Silpo Resto» виникли як реакція на карантинні обмеження внаслідок пандемії коронавірусу та паніки, що пов'язана з ним. Так, послуги з доставки пропонують практичні всі великі мережеві супермаркети України.

Таким чином, послуга з доставки товарів вже не є опціональною послугою для магазину, важливість якої ще потрібно обґрунтовувати, ця послуга є необхідною для кожної мережі, оскільки її відсутність у списку послуг може призвести до втрати позицій серед інших підприємств роздрібною торгівлі в очах покупців. При цьому, послуга з доставки товарів споживачам є дохідною, оскільки вона є безкоштовною лише у випадку покупки від 250 грн. Таким чином, покупець, замовляючи доставку «Сільпо» або доплачує за неї, приносячи магазину додатковий прибуток, або замовляє, більше товарів, аніж

він би замовив при відвідуванні магазину, що свідчить про ефективність послуг з доставки та їх доцільність.

У свою чергу, збір онлайн замовлень стала досить частою послугою в магазині: про це свідчить відкриття в ньому спеціалізованого підрозділу «Сільпо дарк стор», яке якраз і спеціалізується на онлайн замовленнях. Це свідчить, що ця послуга посилює свої позиції в переліку послуг мережі й має всі передумови приносити економічний результат, який можна буде зіставити з результатами діяльності класичних магазинів без урахування онлайн-замовлень, оскільки вона дає можливість покупцю зекономити багато часу, який він би міг витратити на пошук необхідного товару. Час, зекономлений завдяки цій послугі, є очевидним благом для покупця, тому вона, є доцільною та корисною для покупця, що свідчить про необхідність не тільки залишити її в переліку послуг мережі, а й розвивати протягом діяльності магазину відповідно до вимог покупців та нових викликів ринку.

У цілому, лінійка можливого обслуговування магазину є досить невеликою й порівняно простою, але вона має повний необхідний перелік послуг, яких вистачає аби магазин повноцінно функціонував, а покупець отримав те, на що він розраховував. У процесі діяльності магазину №48 мережі ТОВ «Сільпо-фуд», враховуючи вищенаведену інформацію, слід зосередитися, в першу чергу, не на розширенні сервісної лінійки, а на вирішенні проблем, що можуть впливати на якість наданих послуг і на безпосередньому покращенні якості сервісного обслуговування в магазині в цілому.

3.2. Оптимізація надання послуг підприємством роздрібною торгівлі відповідно до потреб і можливостей споживачів

Враховуючи той факт, що переважна більшість гостей магазину розглядає його виключно як звичайний магазин для покупок, а не як магазин, де можна, наприклад, перекусити раменом прямо посеред магазину, як це можливо в магазині мережі супермаркетів ТОВ «Новус», що знаходиться неподалік в ТРЦ «Ретровіль» за адресою проспект Правди, 47, керівництву магазину слід звернути увагу на покращення загальної атмосфери магазину та максимальному спрощенні процесу покупки для покупців.

Так, в першу чергу, магазину слід вирішити кадрові проблеми, головною з яких є проблема нестачі робітників, оскільки, якщо робітників недостатньо навіть аби повною мірою виконувати свою роботу, що вже можна говорити про покращення роботи магазину? Вирішити її можна двома шляхами: перший – той, що дасть мережі можливість й надалі твердо тримати свій курс в омолодженні колективу й внутрішнього кар'єрного росту по мережі – підвищити загальний рівень заробітної плати по мережі, що значним чином підвищить її привабливість в очах молоді, оскільки мережа ТОВ «Сільпо-фуд» має показник заробітної плати вищий, ніж у більшості вітчизняних торговельних мереж, а його підвищення дозволить їй виглядати значно привабливішою в очах молоді, яка може обрати, наприклад, той же магазин мережі ТОВ «Новус», де рівень заробітної плати все ж таки вище, аніж в ТОВ «Сільпо-фуд».

Другий же шлях вирішити питання з нехватки кадрів – розширення вибірки кандидатів на посаду: таким чином можна замість виключно студентів відбирати всіх кандидатів визначеного віку, наприклад, від 16 до 25 років. Це дозволить залучити до роботи таку молодь, що по тим чи іншим причинам не

навчається в даний момент, а також додатковий притік кандидатів, розмір якого буде збільшуватися в залежності від розміру максимального віку на посаду.

В розрізі системи обслуговування магазину, більше інших потребує оптимізації процес надання покупцям доступу до товарів шляхом його розміщення на відповідному обладнанні. Як вже зазначалося, ця послуга є основною послугою в розрізі діяльності магазину №48 мережі ТОВ «Сільпо-фуд», враховуючи великий асортимент даної мережі. При цьому, її можна вважати основною взагалі в будь-якому магазині самообслуговування, що підкреслює важливість й необхідність її якісного виконання.

Перед тим, як пропонувати певні заходи для покращення цієї послуги, слід спочатку звернути увагу на заходи мережі стосовно цього, що проводилися за час написання випускної кваліфікаційної роботи.

Так, відмітити слід, що керівництво мережі з жовтня 2021 року відмовилося від використання піддонів під час поставки товарів до магазину на всі групи товарів, що відносяться до стелажної торгівлі (виключеннями в даному випадку є овочі, фрукти, та заморожені товари).

Тепер ці товари постачаються в магазин одразу у рол-кейджах, розподілені по групам товару.

Це рішення значним чином позитивно вплинуло на якості обслуговування покупців мережі. При тому, позитивний ефект такого рішення проявляється не лише у полегшенні процесі пошуку відповідного товару та його підготовки до розміщенні в залі, що призводить до збільшенні продуктивності персоналу стелажної торгівлі та меншому часу очікування гостя у випадку звернення, а й до оптимізації логістичного ланцюга постачання цих груп товарів до магазину.

Таким чином, з логістичного ланцюга прибирається зайва операція – сортування товару в межах магазину. Ця операція була необхідною, коли переважна більшість товарів стелажної торгівлі приходили на одному-двох піддонах, а вантажнику було необхідно перемістити товари до рол-кейджів, аби персонал магазину потім його вивіз в торговельний зал, попередньо сортуючи його. Схематичне відображення ланцюга поставки товарів до та після відмови від використання піддонів можна побачити на рис. 13 і 14 відповідно.

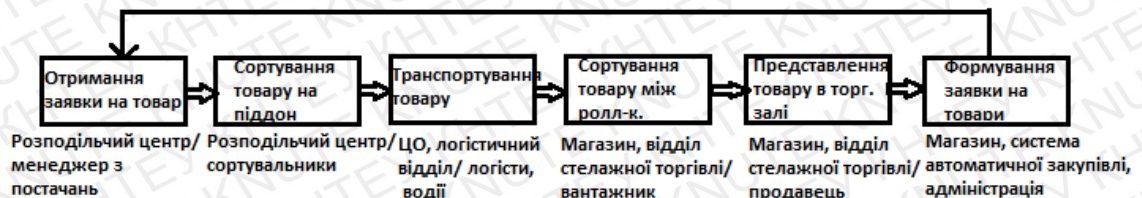


Рис.13. Спрощена схема логістичного процесу поставки товарів в магазин №48 мережі ТОВ «Сільпо-фуд» до відмови від використання піддонів.

Джерело: складено автором

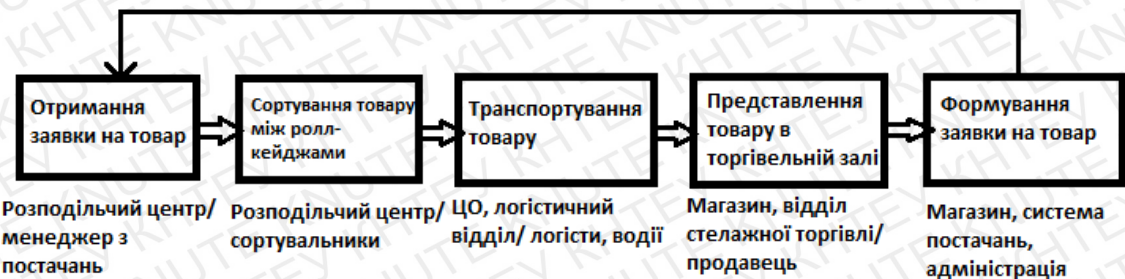


Рис.14. Спрощена схема логістичного процесу поставки товарів в магазин №48 мережі ТОВ «Сільпо-фуд» після відмови від використання піддонів.

Джерело: складено автором

До того ж, розгрузивши вантажника від виконання значної частини роботи, можна залучати його до інших робочих процесів. Так, нерідкими ситуаціями в магазині тепер є такі, коли вантажники залучаються до розміщення товару в торговельній залі.

Окрім цього, для уникнення безладу на складських площах магазину після візиту мерчандайзерів, а також для їх якісної роботи, керівництвом було прийняте рішення посилити контроль за ними шляхом «бігунків». Так, тепер мерчандайзер зобов'язаний при своєму візиті обміняти свою медичну карту на бігунок, який можна буде обміняти назад у разі наявності на ньому двох підписів – стосовно порядку на складі та якості роботи в залі. Бланк бігунка можна побачити на рисунку 2, додатку І.

Ці рішення значно покращили процес забезпечення покупців товаром, але більшість проблем, описаних в розділі вище ще залишились.

Так, деякий товар до сих пір буває важко знайти на складі, а система закупівлі магазину залишилася без змін з самого початку дослідження. Для вирішення вищенаведених проблем, в першу чергу доцільно почати використовувати в діяльності магазину менеджера по закупівлі, що зможе більш якісно, аніж автоматична система закупівлі, прогнозувати попит на ті чи інші товари. Звичайно, досить затратним рішенням може бути пошук менеджерів по закупкам до кожного магазину мережі, але враховуючи кількість товару, особливо акційного, який не продається у зв'язку з його недостатньою кількістю в поставці, таке рішення досить швидко окупиться, коли весь цей товар почне бути присутнім в магазині в повній необхідній мірі й буде продаватися.

Окрім цього, слід більшу увагу приділяти сортуванню товарів під час його приймання. Так, товари сортуються за виробником тільки у разі, якщо в поставці наявна велика кількість коробок одного товаровиробника. Більшість

же товарів, як правило, не сортується за виробниками, а лише за товарними групами, це погіршує пошук товару на складі, а у найгірших випадках товар може загубитися на ньому.

Таким чином, для покращення надання цієї послуги, магазину слід прийняти наступні рішення:

- залучити до роботи менеджера по закупівлям товарів;
- продовжити зменшувати кількість товару, що зберігається на піддоні;
- більшу увагу приділяти сортуванню товару.

Також, для більш надійної автономної роботи системи закупок, можна імпортувати в неї додаткові інструменти для прогнозування попиту та коригування обсягів замовлення. Доцільним є використання такого біржового інструменту, як ковзаючі середні.

Просте ковзне середнє (англ. Simple Moving Average – SMA) – є одним з найбільш простих і популярних індикаторів в технічному аналізі. SMA є звичайним середнім арифметичним від цін за певний період. SMA відноситься до класу індикаторів, які слідуєть за трендом, воно допомагає визначити початок нової тенденції і її завершення [7]. Приклад використання цього інструменту можна побачити на рисунку д. додатку І.

Окрім вищенаведеного індикатора, для більшої точності слід використовувати наступні індикатори, які часто використовуються в комплексі з ковзаючими середніми, серед них такі:

- індекс відносної сили (RSI від англ. relative strength index) - індикатор технічного аналізу, що визначає силу тренду та ймовірність його зміни. Популярність RSI обумовлена простотою його інтерпретації. Індикатор може малювати фігури технічного аналізу - "голова-плечі", "вершина" та інші, які часто аналізують нарівні з графіком ціни [4];

- лінії Боллінджера (цей індикатор ще називають Смуги Боллінджера, Стрічки Боллінджера або Bollinger bands) — один із інструментів комп'ютерного технічного аналізу, розроблений для торгівлі на фондовому ринку, з ціллю прийняття рішень під час торгівлі. Індикатор Боллінджер Бенд виявляє ненормально різке відхилення показника від тренду, на який вказує ковзна середня. Лінії зверху та знизу від ковзної середньої служать свого роду лінією підтримки та опори для графіку [10].

Графічне зображення цих інструментів можна побачити на рисунках *e* та *e* додатку I відповідно.

Для боротьби магазину з простроченим товаром, частину матеріальної відповідальності за це явище слід перекласти на плечі персоналу, який займається представленням товару в торговельній залі. Так, це мотивуватиме його більш ретельно проглядати полиці в робочому процесі з ціллю пошуку протермінованої продукції.

Велика кількість звернень від гостей магазину, як правило, стосуються або місця розміщення певних товарів, або їх наявності. Часто такі звернення задовольняються відносно швидко. Але у разі, якщо робітник не знає, стосовно якого товару звертається гість, або якщо товару немає на складі, звернення може виконуватися довго, при цьому часто результат цих звернень може бути негативним. Звичайно, гість, що дочекав певний час, а потім отримав негативну відповідь не може вважатися задоволеним обслуговуванням в магазині. При цьому, також слід розуміти, що гість не завжди шукає робітника у разі відсутності певного товару, а може просто піти з магазину, не зробивши покупки. Для виправлення цієї ситуації, керівництву магазину слід комп'ютеризувати такі процеси.

Так, кожні електронні ваги, що, як правило, зважують овочі та кондитерські вироби, мають інтерактивну сенсорну панель, на якій окрім основної інформації за призначенням, часто транслуються наявні знижки в магазині. Для уникнення зайвих витрат, пов'язаних з купівлею додаткової комп'ютерної техніки, керівництво магазину може використати ці дисплеї, додавши туди додаткове програмне забезпечення. Так, завдяки цьому, гості матимуть змогу самостійно подивитися розташування необхідного їм товару на мапі магазину відповідно актуального плану розміщення відділів та планограм, а також побачити товарні залишки по товару, що їх цікавить, щоб розуміти, чи є сенс звертатися за цим товаром і чекати, поки він буде знайдений на складі.

Окрім зручності для покупців, таке рішення значним чином може полегшити роботу персоналу, оскільки, як в процесі звернення покупця, так і в процесі розміщення товарів на торговельному обладнанні, працівники матимуть змогу оперативно дивитися залишки товару, що значним чином економить час, оскільки, аби подивитися таку інформацію, необхідно використовувати спеціальні мобільні пристрої, які не завжди є вільними, так як їх використовують для великої кількості задач, як, наприклад, контрольні переобліки, контроль планограм та ін.

Враховуючи велику кількість людей похилого віку в районі розміщення магазину, часто виникають питання стосовно того, як використовувати електронні ваги для зважування овочів, каси самообслуговування і т.д. Так, для уникнення цієї проблеми, й для більшої зручності гостей магазину, біля кожного елемента магазину, з яким у покупця можуть бути складнощі слід розміщувати детальну інструкцію або подальші вказівки, наприклад, можна розмістити звичайну табличку «Заморожену рибу зважувати на рибній вітрині» (яка знаходиться за декілька рядів від морозильників з рибою). Таке

рішення зробити процес здійснення покупки в рази зручнішим, оскільки у гостей будуть не так часто виникати питання, за рахунок чого вони будуть почувати себе більш впевнено і комфортно, а необхідність відволікати від роботи працівників торговельного залу зникне, що також позитивно вплине на їх основні показники роботи.

Вищенаведені заходи значним чином покращать процес обслуговування покупців, дозволять його автоматизувати, що зробить його значно зручнішим та швидшим, що є очевидною перевагою для покупців магазину.

Для того, аби об'єктивно оцінювати як і якість впроваджених рішень, так і якість роботи магазину в цілому, окрім використання визначених коефіцієнтів, керівництву магазину слід покращити систему контролю загалом.

Для того, аби не відмінити систему кураторів – професіоналів, що на професійному рівні розуміють параметри оцінки елементів роботи магазину, на користь «зовнішніх» таємних гостей, які можуть виявитися менш компетентними в цьому питанні, слід ускладнити графік візитів куратора. Так, в плановому режимі, куратор має певний район, магазини з якого він і має оцінювати. Таким чином, під час візиту куратора в перший магазин, інформація відносно його візиту швидко поширюється між іншими магазинами в районі, що дає змогу їм підготуватися.

Ускладнивши маршрут куратора, надавши йому декілька районів, в яких по декілька відносно віддалених один від одного магазинів, в першу чергу, можна отримати ускладнення комунікації між магазинами, оскільки керівництво магазину навряд чи має контакти магазинів з інших районів, таким чином знизивши вірогідність попередньої готовності до візиту контролюючої особи. Це рішення допоможе керівництву магазину закріпити результати роботи шляхом покращення системи контролю мережі.

ВИСНОВКИ

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було узагальнено та систематизовано теоретичну базу у сфері обслуговування покупців. Визначено поняття обслуговування покупців, його функції, вимоги та інші теоретичні складові. Доведено, що управління обслуговуванням покупців на місці продажу – система, що включає в себе комплекс заходів, які прямим чином чи опосередковано надають товару, що реалізується підприємством, або самому підприємству торгівлі додаткові корисні властивості, роблячи його більш привабливим в очах покупців у порівнянні з конкурентом.

Також розглянуто можливості застосування методики SERVQUAL, що дозволяє побачити весь процес надання послуги у цілому для подальшого виявлення причин недостатнього рівня якості надання послуг підприємством роздрібною торгівлі.

У другому розділі досліджена практика надання торговельних та додаткових послуг магазином мережі ТОВ «Сільпо-фуд». Визначена їх відповідність цільовій аудиторії магазину та перспективи їх розвитку.

Проведено оцінювання системи надання послуг магазином №48 ТОВ «Сільпо-фуд». Визначені методи цифрового вираження та оцінювання якості деяких послуг, серед яких:

- коефіцієнт забезпеченості покупців товаром;
- коефіцієнт максимального забезпечення покупців товаром;
- коефіцієнт можливості забезпечення покупців товаром;
- коефіцієнт якості роботи промоутера.

Визначено проблемні місця в системі надання основних та додаткових послуг магазином.

Окрім використання різноманітних коефіцієнтів, розглянуто інший шлях оцінювання системи обслуговування – проведення опитування покупців. Для зменшення як фінансового, так і часового навантаження використовувалися популярні форуми, де споживачі відкрито діляться своїми відгуками та проблемами, що виникли під час обслуговування.

Обґрунтовано значущість послуг для покупців ТОВ «Сільпо-фуд». Визначено, що всі послуги в системі обслуговування магазину №48 ТОВ «Сільпо-фуд» мають конкретні цілі, система не потребує зміни переліку послуг, що входять до неї.

Третій розділ містить рекомендації щодо оптимізації надання послуг підприємством роздрібною торгівлі, зокрема, магазином №48 ТОВ «Сільпо-фуд», відповідно до потреб і можливостей споживачів. Серед них:

- оптимізація логістичних процесів на підприємстві;
- модернізація системи закупок мережі;
- покращення системи контролю за якістю обслуговування;
- зміна підходу до кадрової політики підприємства.

Список використаних джерел

1. Безпарточний М. Г. СЕРВІСНА ПОЛІТИКА ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ / М. Г. Безпарточний // ВІЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».
2. Безсмертний С. Ю. СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА / Сергій Юрійович Безсмертний. // Київський національний університет технологій та дизайну. – 2011. – С. 176.
3. Види втрат та причини їх виникнення / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://insoret.ru/from-the-store/loss/>
4. Вікіпедія.юа. Стаття «Індекс відносної сили».
5. Вікіпедія.юа. Стаття «Сільпо (торгова мережа)».
6. Вікіпедія.юа. Стаття «Конкурентна перевага».
7. Вікі ТНТУ. Метод ковзного середнього. – 2011.
8. Динаміка розвитку ТОП-10 продуктових мереж України за останні 13 років". [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://retailers.ua/news/management/11306-dinamika-razvitiya-top-10-produktovyih-setey-ukrainyi-za-poslednie-13-let>
9. Електронне видавництво Ліга.Новини. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.liga.net/kyiv/news/metro-na-vinogradar-otkladyvaetsya-esche-na-god-klichko-govoril-cto-budet-do-kontsa-2021-go>
10. Індикатор Лінії Болінджера./ StockTrainer. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stocktrainer.ru/indikator-linii-bollindzhera/>
11. Інтернет-магазин «Ашан». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://auchan.zakaz.ua/uk/>

12. Кузняк В. В. Стратегія обслуговування клієнтів у створенні конкурентних переваг підприємства / В. В. Кузняк, О. Е. Шандрівська, О. М. Бек. // Науковий вісник НЛТУ України.
13. Мережа "Сільпо" у 2020 році збільшила товарооборот на 12.2%". / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [//interfax.com.ua/news/economic/741086.html](http://interfax.com.ua/news/economic/741086.html)
14. Новини FMCG за квітень / Rau.ua. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/vidkrittya/novyny-fmcg-za-kviten-2021/>
15. Оборот мережі АТБ в коронакризисний 2020 рік досяг 150 млрд". [Електронний ресурс].— Режим доступу: <https://biz.liga.net/ekonomika/fmcg/novosti/oborot-seti-atb-v-koronakrizisnyu-2020-god-dostig-150-mlrd-grn>
16. Організація торгівлі / В. В. Апопій. – Маркетинг.
17. Організація торгівлі. Якість обслуговування та її оцінка / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://pidru4niki.com/16451021/marketing/yakist_obslugovuvannya_otsinka
18. Перший незалежний сайт відгуків України. Сільпо. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.otzyvua.net/silpo.html>
19. Рекордний рік: скільки магазинів відкрили найкрупніші мережі України в 2019 році». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/ru/news/skolko-magazynov-otkryly-2019/>
20. Сервіс як необхідний компонент торговельного обслуговування споживачів. Основні принципи сучасного сервісу. Види сервісних послуг. Стандарти сервісного обслуговування. – Комерційна діяльність: КНТЕУ, 2019.
21. Сидорчук Д. Торговельне обслуговування / Д. Сидорчук, Я. Сосницька. // Східноєвропейський університет імені Лесі Українки, м. Луцьк.

Міжнародна науково–практична Інтернет–конференція «СУСПІЛЬНО–ГЕОГРАФІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ». – 2019.

22. Система торговельного обслуговування: суть, зміст, принципи організації. // Особливості організації системи торговельного обслуговування. / – Кропивницький. – (Кропивницький економічний інститут КНЕУ ім. В. Гетьмана). – С. 588.
23. Сичова В. О. Актуальні проблеми розвитку сервісної діяльності на вітчизняних підприємствах / Вікторія Олегівна Сичова. // ФГБОУ ВПО. – 2015.
24. Сільпо (супермаркет)- відгуки працівників та клієнтів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://work-info.name/otzyvy-o-kompaniyakh/27748-silpo-supermarket-98130>
25. Стандарти обслуговування – Маркетингова політика комунікацій, 2003. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/126/8333.html>
26. Товарооборот мережі "Новус" в 2019 році склав 11.5 млрд.грн./ Видавництво "Рау.юа". [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://novus.zakaz.ua/ru/>
27. ТОВ "АТБ-маркет". Окрема фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора. – 2019 р.
28. ТОВ "Сільпо-фуд". Ввідний матеріал для нового співробітника.
29. ТОВ "Сільпо-фуд". Звіт про управління за 2019 рік.
30. Тюріна Н. М. Логістичний підхід до обслуговування споживачів. Сутність та види обслуговування споживачів / Тюріна Н. М.// Логістика.
31. Фадеева Н. В. Методологія оцінки якості послуг / Н. В. Фадеева. // Вісник ТГТУ. Том 18. – 2012.

- 32.Формування системи торговельного обслуговування на ринку товарів та послуг/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://pidru4niki.com/15811023/marketing/formuvannya_sistemi_torgovelnogo_obsługovuvannya_rinku_tovariv_poslug
- 33.Форум "Отзовик". Мережа супермаркетів "Сільпо". [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
https://otzovik.com/reviews/set_supermarketov_silpo_ukraina/
- 34.Цілі й задачі сервісу/ Financenania. [Електронний ресурс].
Режим доступу: <http://www.upkad.ru/finans-910-1.html>
- 35.A. Parasuraman. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research / A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry // Journal of marketing. – 1985.
- 36.A.Parasuraman. SERVQUAL. A Multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality / A.Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry // Journal of Retailing. – 1988. – 12 p.
- 37.E.R. Cadotte. Dissatisfiers and Satisfiers: Suggestions from Consumer Complaints and Compliments/ E.R. Cadotte, N.Turgeon// Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior.
- 38.Zeithaml V. A., Berry L. L., Parasuraman A. Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality. // Journal of Marketing. – 52 p.