

СЕКЦІЯ 4 ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК: 339.37.665.4

Вишневська О.А.
*кандидат сільськогосподарських наук,
доцент кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності
Київського кооперативного інституту бізнесу і права*

Vishnevskaya Oksana
*Candidate of Agricultural Sciences,
Associate Professor of the department of education,
trade and business relations,
Kyiv Cooperative Institute of Business and Law*

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОБСЛУГОВУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

FORMATION OF EFFECTIVE SERVICE SYSTEM AT RETAIL TRADE ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

Забезпечення високого рівня торговельного обслуговування покупців на підприємствах торгівлі є однією з дієвих форм участі торговельного підприємства в конкуренції на споживчому ринку, формування його конкурентної переваги. Торговельні підприємства, виділяючи свої конкурентні переваги, активно пропонують покупцям «якісне обслуговування». Разом із тим якість обслуговування пов'язують із продуктивністю праці, ціновою політикою торговельного підприємства, появою та розвитком нових торговельних форматів. Ринкові умови вимагають формування якісно нових підходів до управління якістю торговельного обслуговування, що підвищує значення теорії торговельного обслуговування, способів її адаптації в конкурентному середовищі. Ефективність цього управління прямо впливає на обсяг товарообігу, суму доходів та прибутку торговельного підприємства, отже, й на можливості фінансового забезпечення його подальшого розвитку.

Ключові слова: роздрібне торговельне підприємство, якість та ефективність обслуговування, управління процесом обслуговування споживачів.

АННОТАЦИЯ

Обеспечение высокого уровня торгового обслуживания покупателей на предприятиях торговли является одной из действенных форм участия торгового предприятия в конкуренции на потребительском рынке, формирования его конкурентного преимущества. Торговые предприятия, выделяя свои конкурентные преимущества, активно предлагают покупателям «качественное обслуживание». Вместе с тем качество обслуживания связывают с производительностью труда, ценовой политикой торгового предприятия, появлением и развитием новых торговых форматов. Рыночные условия требуют формирования качественно новых подходов к управлению качеством торгового обслуживания, что повышает значение теории торгового обслуживания, способов ее адаптации в конкурентной среде. Эффективность этого управления прямо влияет на объем товарооборота, сумму доходов и прибыли торгового предприятия, следовательно, и на возможности финансового обеспечения его дальнейшего развития.

Ключевые слова: розничное торговое предприятие, качество и эффективность обслуживания, управление процессом обслуживания потребителей.

ANNOTATION

In the conditions of formation of market relations in Ukraine, the role of trade, which is the most stable area in the development of market relations, significantly increases, and its condition reflects the standard of living of the population, the efficiency of the economy. The task of trade is not only to bring goods to the final consumer, but also to actively influence the formation of consumer demand, which is impossible without quality trade services. The problem of the quality of trade services constantly worries buyers and sellers for quite legitimate reasons: the material well-being of people is growing, their cultural level is growing, and under these conditions it is quite natural for buyers to buy the necessary, high-quality goods with quality service. In addition, the quality of trade services is a significant tool in the competition, therefore in conditions of market competition, great importance is attached to the quality of trade services, since the volume of trade depends on it, the amount of income and profits of a trade enterprise and, as a consequence, the possibility of financial support for the further development of the enterprise. In today's conditions of tough market competition, retail trade requires the search for new competitive advantages. To achieve customer loyalty only with the help of price and assortment indicators in a saturated consumer market is becoming increasingly difficult, since they can easily be copied by competitors. Today, almost all large trade enterprises have access to the same technologies, it is impossible to deny the fact that a huge influence on the effective achievement of the enterprise's goals and its competitiveness is such an important factor as the culture of the trade service of the end user, which causes new retailer formats that have shaped high consumer demands for the merchant service process, their hallmark is the provision of a wide range of extra added services, providing the most comfortable conditions for the purchase. Under these conditions, the quality of trade services is increasingly seen as the main tool for competitiveness. It is also important to pay attention to the fact that a high level of customer service culture at a trading enterprise helps to form a favorable image of the company in the consumer market, which increases the level of consumer "trust" and makes it more attractive in their eyes. All this in turn increases the market value of the enterprise at the expense of intangible assets. Trading enterprises, highlighting their competitive advantages, actively offer customers "quality service". At the same time, the quality of service is associated with labor productivity, the pricing policy of

a commercial enterprise, the emergence and development of new trading formats. Market conditions require the formation of qualitatively new approaches to the management of the quality of trade services, increases the value of the theory of trade services, ways of its adaptation in a competitive environment.

Key words: retail business, quality and efficiency of service, management of customer service process.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Головним напрямом розвитку торгівлі сьогодні та в перспективі є значне підвищення торговельного обслуговування покупців, що має велике соціально-економічне значення. Під час переорієнтації торгівлі на ринкові відносини кожне торговельне підприємство прагне утримати міцні позиції на ринку споживчих товарів, сформувати сприятливий імідж підприємства, підвищити рівень «довіри» споживачів, завоювати велику кількість прихильних та лояльних покупців, і все це можливо за умови високого рівня культури обслуговування, який зумовлює появу на ринку нових форматів підприємств роздрібно торгівлі, відмінною рисою яких є надання максимально комфортних умов за мінімальних затрат часу на здійснення покупки.

У сучасних умовах жорсткої ринкової конкуренції якість торговельного обслуговування все частіше розглядається як головний інструмент конкурентоспроможності, тому велике значення приділяється саме вирішенню проблеми якості торговельного обслуговування, оскільки від неї залежить ефективна торговельна діяльність будь-якого підприємства, основним показником якої є розмір прибутку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Проблеми оцінки та управління системи обслуговування покупців завжди були дискусійними, у зв'язку з чим цьому надавалося велике значення як за кордоном, так і в Україні. Ця проблематика досліджувалася в роботах Р. Віннера, Д. Леманна, А. Парасураманана, В. Апопія, І. Бланка, Н. Голошубова, О. Шумілова, О. Круглової, Е. Тарасової та ін. [1–7]. Розроблений ученими методичний інструментарій відрізняється один від одного критеріями і показниками оцінки, перерахунками й методиками визначення показників, які використовуються для оцінки обслуговування. Вирішення даної проблеми в єдиному загальноновизнаному вигляді досі не знайдено. В опублікованих наукових і методичних розробках є спроби з різних позицій визначити набір показників культури, якості обслуговування й ефективності торгівлі. При цьому здебільшого відсутнє чітке теоретичне обґрунтування вживаних термінів і позицій авторів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Досі встановлено чіткої відповіді на питання, що потрібно вважати головним критерієм під час оцінювання якості торговельного

обслуговування та чи можна вважати якісне обслуговування пріоритетним показником під час оцінювання ефективності функціонування системи обслуговування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає в обґрунтуванні системи показників для оцінювання якості та ефективності обслуговування у торговельному підприємстві та визначенні змісту процесу управління обслуговуванням споживачів на підприємствах роздрібно торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Якість – філософська категорія, дослідженню якої присвячено численні праці. Як зазначає М.Х. Мескон, якість – відносне поняття, що має три важливих аспекти: якість відповідності технічним умовам, якість конкуренції та функціональна якість [8]. На думку автора, відповідність технічним умовам відображає ту рису якості, згідно з якою окремі послуги чи товари підприємства відповідають її внутрішнім технічним умовам.

Для оцінки якості торговельного обслуговування споживачів на підприємствах роздрібно торгівлі авторами [3; 9] визначено низку основних підходів, а саме: рівень знань персоналу про це підприємство; рівень професіоналізму роботи персоналу; рівень активних споживачів; рівень претензій споживачів до якості торговельного обслуговування. На нашу думку, ці показники дають змогу оцінювати якість торговельного обслуговування як із боку споживачів, так і з боку торгового персоналу підприємства, розробити конкретні рекомендації та напрями його підвищення.

Реалізацію методики комплексної оцінки якості торговельного обслуговування споживачів пропонуємо здійснювати у чотири етапи, що наведено на рис. 1.

Підвищення якості обслуговування у роздрібно торгівлі є визначальним чинником впливу на ефективність торгової діяльності підприємств на ринку товарів. Багато аналітиків споживчого ринку вважають, що так званий «ефект лояльності» є для багатьох роздрібних підприємств навіть більш значущим, аніж частка і структура витрат.

Проведені П.А. Парасураманом і Л. Беррі дослідження довели: якщо отримана покупцем послуга відповідає його очікуванням, він буде задоволений і рівень його лояльності буде тим вище, чим менше випадків такої невідповідності [10]. Крім того, дослідження також показало, що постачальникам послуг необов'язково прагнути до підвищення рівня обслуговування, а доцільніше уникати невідповідності якості обслуговування очікуванням покупців. Науковці розробили модель, яка дає змогу постачальникам послуг визначати, в чому і з якої причини може виникнути така невідповідність. В умовах конкуренції, коли ритейлери постійно підвищують стандарти обслуговування, внаслідок чого зростають очі-

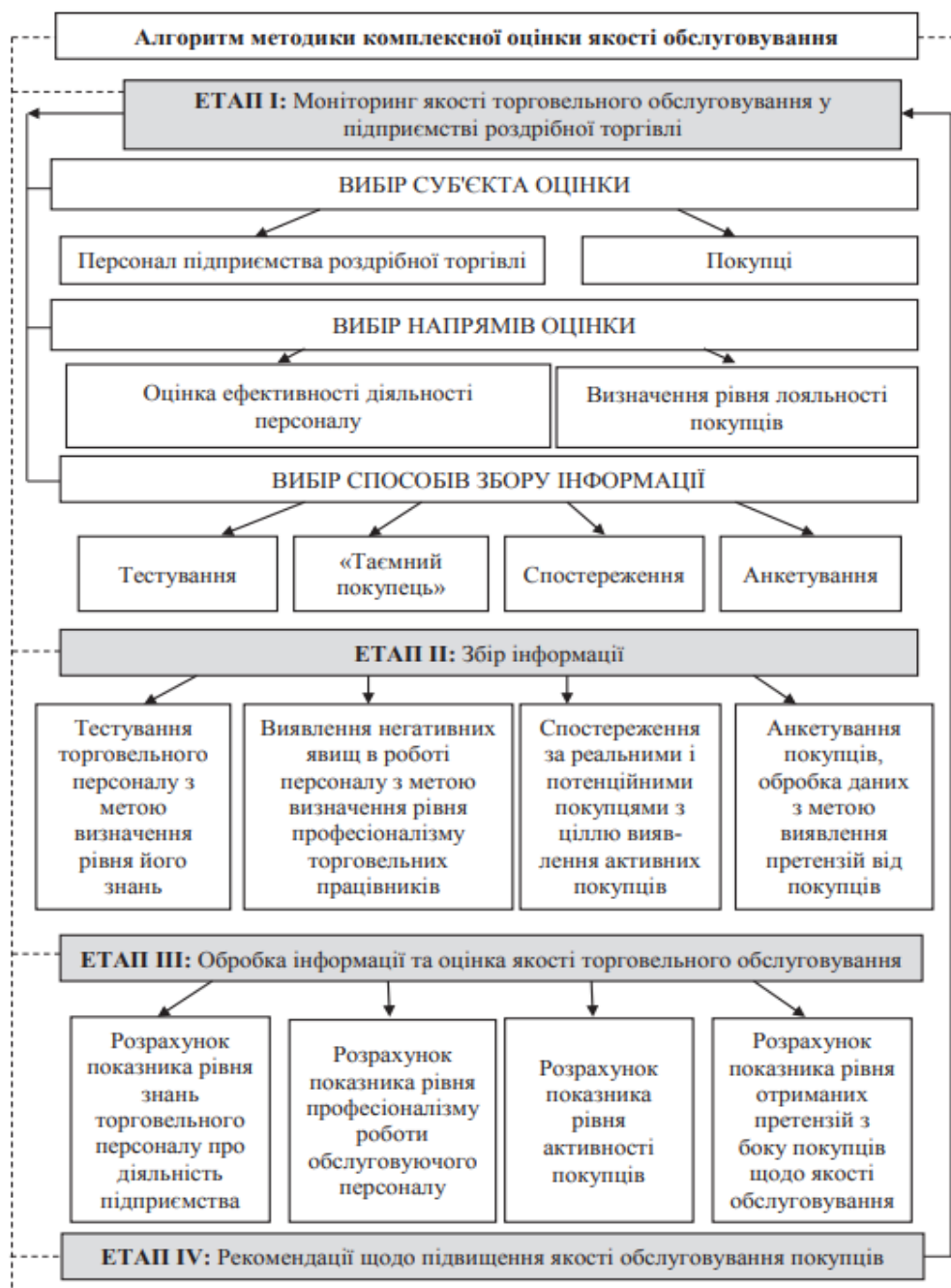


Рис. 1 Алгоритм оцінки якості торговельного обслуговування споживачів у підприємствах роздрібно́ї торгівлі

кування покупців, кожне підприємство повинно бути в змозі контролювати рівень задоволеності, а отже, й лояльності своїх покупців. В ідеалі очікування покупців та їх враження від наданого рітейлерам обслуговування повинні збігатися.

З огляду на це, саме споживач і визначає якість обслуговування. Іншими словами, за орієнтира на споживача визначення якості торговельного обслуговування зводиться до переліку сукупності характеристик торговельного обслуговування, які пов'язані з очікуваннями споживача. Проте, крім цільового орієнтира на задоволення споживачів, створення та функціонування визначеної системи обслуговування

має за мету задоволення інтересів власників, а формування (підтримка/вдосконалення) системи обслуговування підпорядкована критерію ефективності. Якість є передумовою ефективності, тому зростання економічних результатів порівняно з витратами через політику розподілу доходів та використання чистого прибутку торговельного підприємства зумовлює збереження або підвищення якості обслуговування на підприємстві.

Слід відзначити, що рівень торговельного обслуговування значно пов'язаний із ціновою політикою торговельних підприємств. Ціна – зв'язуюча ланка між якістю та ефективністю

системи торговельного обслуговування. За теорій розвитку роздрібних підприємств саме рівень обслуговування та ціни визначають появу нових типів господарюючих суб'єктів. Так, згідно з «теорією колеса роздрібно торгівлі» роздрібні підприємства з новими формами організації торгівлі з'являються на ринку, використовуючи політику низьких цін, що заснована на мінімальному рівні обслуговування з поступовим його підвищенням [3]. Дана теорія пояснює появу магазинів зі зниженими цінами та поступовий рух від низького рівня обслуговування до високого. Доповненням до «теорії колеса» є «теорія зони вакууму», згідно з якою підвищення рівня обслуговування та зростання на цій підставі цінового рівня товарів та послуг на підприємстві відбувається лише до визначених меж, що відповідає максимальному рівню споживчих уподобань [11]. У подальшому підвищенні рівня торговельного обслуговування та неминуче у зв'язку із цим збільшення цін матиме лише негативний вплив на споживчі вподобання.

Окрім якості та ефективності системи обслуговування, є цілком правомірним використання категорії «стійкість». За рівнем обслуговування та ціновими пропозиціями торговельне підприємство може бути «лідером», «аутсайдером» або займати середні позиції в конкурентній групі. І в цьому сенсі стійкість є характеристикою, на основі якої визначається рівень конкурентоспроможності підприємств у конкурентній групі.

Уважаємо, що стійкість у частині якості системи обслуговування та стійкість щодо цінової політики торговельного підприємства забезпечують стійкість системи обслуговування торговельного підприємства за орієнтира на споживача, що додає впевненості покупцю, зумовлює споживчу лояльність та забезпечує більш високі конкурентні позиції підприємства на визначеному сегменті ринку.

У комплексі функцій торгового підприємства одне з провідних місць посідає управління процесом обслуговування покупців у магазині. Реалізація цієї функції повинна приділятися велика увага в силу її високої значимості у забезпеченні розвитку підприємства роздрібно торгівлі та підвищенні ефективності його діяльності. Управління процесом обслуговування покупців розглядається як складна сукупність рішень, що виробляються менеджерами, з урахуванням конкурентної позиції підприємства роздрібно торгівлі на споживчому ринку, стадії його життєвого циклу, наявного потенціалу трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Ця сукупність управлінських рішень є одним з основних механізмів освоєння підприємством роздрібно торгівлі вибраної ринкової ніші. Високий рівень обслуговування покупців і досягнутий відповідний імідж підприємства роздрібно торгівлі у цій сфері на споживчому ринку підвищує його ринкову вартість.

Усвідомлюючи необхідність залучення та утримання споживача, торговельні підприємства

ва активно використовують заходи, що ґрунтуються переважно на цінових методах стимулювання продажів (знижки, бонуси, розіграші). Проте, на думку експертів, на такі акції реагують сьогодні не більше 20–30% покупців, що не забезпечує формування клієнтського капіталу для окремого торговельного підприємства [12]. Більш дієвим інструментом, результативність застосування якого відчутна не лише в короткостроковому, але й у довгостроковому періоді, є розроблення та реалізація на підприємстві відповідної системи управління обслуговуванням. У західних країнах питання поліпшення та збереження сервісу в роздрібних компаніях, що визначають пріоритетність якості обслуговування, вирішуються за допомогою використання концепції сервіс-менеджменту (Service Level Management – SLM). Попри об'єктивні потреби у практичній діяльності вітчизняних підприємств торгівлі дана концепція широко впровадження не знайшла, хоча розробки у цьому напрямі здійснюються. Прикладом таких розробок є рекомендації щодо систематизації процесів управління обслуговуванням у роздрібній мережі [13]. Як уважає автор, забезпечення якісного обслуговування у роздрібній мережі можливе за виконання таких умов:

- наявність центру відповідальності із забезпечення сервісу в компанії;
- наявність та використання стандартів обслуговування;
- регулярне навчання персоналу магазинів;
- контроль якості роботи персоналу.

Ми погоджуємося з необхідністю використання в практичній діяльності представлених інструментів, проте відзначаємо, що їх реалізація пов'язана лише з одним аспектом забезпечення відповідного рівня обслуговування у торговельному підприємстві – мотивацією, стимулюванням, контролем над діяльністю персоналу, який задіяний у процесі обслуговування. Разом із тим вважаємо, що для забезпечення відповідного рівня обслуговування також потребують вирішення й інші проблеми, які виникають у торговельному підприємстві, а саме: оновлення товарної позиції, розширення переліку додаткових послуг, зміна просторового розміщення обладнання у торговельному залі, забезпечення ефективності системи обслуговування та ін., що також входять до складу завдань управління обслуговуванням.

Система обслуговування є складовою частиною внутрішнього середовища торговельного підприємства, а отже, основним безпосереднім суб'єктом управління обслуговуванням є власник підприємства. Споживачі, органи державної влади та підприємства-конкуренти здійснюють вплив на систему обслуговування у торговельному підприємстві опосередковано, а саме: споживачі – через вираження свого ставлення та очікувань; органи державної влади – через установлення та контроль норм та нормативів обслуговування, підприємства-

конкуренти – через пропозицію споживачу іншого, ніж в окремому торговельному підприємстві, рівня обслуговування.

Важливим під час формування системи обслуговування є визначення її фактичного стану, що ґрунтується на результатах оцінювання системи обслуговування. Змістовне наповнення процесу визначення фактичного рівня системи обслуговування за кожним із напрямів представлено в табл. 1.

Кожний із напрямів оцінювання системи обслуговування передбачає виділення відповідних орієнтирів.

Використання підходу до управління торговельним підприємством на основі забезпечення його конкурентоспроможності дає змогу виділити чотири орієнтири якості обслуговування, а саме:

- стандарти підприємства;
- стандарти, представлені в нормативних документах;
- очікування споживачів;
- фактичний рівень обслуговування у підприємствах-конкурентах.

Під час оцінювання якості системи обслуговування основним орієнтиром для висновку щодо рівня якості обслуговування у торговельному підприємстві є очікування споживачів. При цьому якість обслуговування з погляду споживача є суб'єктивною, адже загальне сприйняття якості споживачем відбувається під час порівняння фактичного обслуговування з очікуваною якістю, урахування досвіду обслуговування у минулому, що є різним для різних споживачів.

Об'єктивність оцінювання якості обслуговування забезпечується порівнянням фактичного рівня обслуговування з нормативними параметрами, що регламентовано на галузевому та державному рівнях. Зі вступом України до СОТ та активізацією процесів глобалізації питання зі стандартизації системи обслуговування у підприємствах роздрібною торгівлі набуває особливого значення. З огляду на це, відзначимо, що з 2002 р. в Україні запроваджено систему атестації об'єктів роздрібною торгівлі, яка передбачає присвоєння магазинам категорій «люкс», «вища», «перша», «друга», згідно

з відповідністю основним вимогам до об'єктів роздрібною торгівлі [14].

Окрім того, слід також урахувувати такі особливості підприємств торгівлі, які у цілому зумовлені завданнями торгівлі, а також різноманітністю торгових підприємств із розглядом їхньої спеціалізації і функціональної ролі, форм продажу, торгових форматів.

Є ще один аспект, який слід урахувувати, – наявність інформації для розрахунку окремих показників ефективності. За умови, що здебільшого доступ до інформації підприємств-конкурентів вельми обмежений, виникає необхідність формування інформаційної бази для оцінки ефективності системи обслуговування на основі власних спостережень. Обґрунтування системи показників для оцінки обслуговування у торговельному підприємстві може проводитися в два етапи. На першому етапі формується база показників, використовуваних в економічній літературі для оцінки торгового обслуговування. На другому етапі визначається кількість показників, які використовуються для оцінки рівня обслуговування найчастіше. Для оцінки якості й ефективності системи обслуговування підприємств торгівлі пропонуємо відповідну систему одиничних, узагальнюючих та інтегральних показників, представлених у табл. 2.

Накопичення необхідної інформації на рівні окремого торговельного підприємства та дослідження змін параметрів якості й ефективності протягом визначеного періоду часу значно розширює можливості аналітика та дає змогу зробити висновок щодо характеру динаміки не лише якості чи ефективності, а у цілому системи обслуговування, проте лише в межах окремого торговельного підприємства. Здійснивши порівняння фактичних характеристик якості й ефективності системи обслуговування окремого торговельного підприємства з характеристиками підприємств-конкурентів, аналітик отримує додаткову інформацію щодо позиціонування господарюючих суб'єктів у конкурентній групі. У подальшому це дає змогу більш ґрунтовно підійти до визначення цільових параметрів системи обслуговування як у цілому, так і окремих

Таблиця 1

Напрями та зміст оцінювання системи торговельного обслуговування

Напря́м	Змі́ст
Оцінювання якості системи обслуговування	Передбачає оцінку фактичного рівня якості обслуговування зі споживчими очікуваннями, стандартами та нормативами, що затверджені на галузевому/державному рівні, стандартами та нормативами підприємства, якістю обслуговування підприємств-конкурентів
Оцінювання ефективності системи обслуговування	Передбачає оцінку фактичного рівня ефективності системи обслуговування із цільовими показниками підприємства, показниками ефективності системи обслуговування підприємств-конкурентів
Оцінювання якості та ефективності системи обслуговування в межах окремого господарюючого суб'єкта	Передбачає оцінку якості та ефективності системи торговельного обслуговування в межах окремого господарюючого суб'єкта
Оцінювання якості та ефективності системи обслуговування у групі підприємств-конкурентів	Передбачає оцінку конкурентоспроможності системи обслуговування окремого підприємства за критеріям якості та ефективності порівняно з підприємствами-конкурентами

Таблиця 2

Показники для порівняльної комплексної оцінки системи обслуговування на підприємствах роздрібно́ї торгівлі

Показники оцінки	Напря́м оцінки	
	Якість системи обслуговування	Ефективність системи обслуговування
Одиничні	задоволеність споживачів торгово-технологічним оснащенням підприємства	покупців; показник швидкості обслуговування; показник асортиментних позицій в розрахунку на 1 м ² торгової площі; коефіцієнт установчої площі; коефіцієнт демонстраційної площі
Загальні	показник відповідності цін якості обслуговування згідно з результатами опитування споживачів	товарооборот на 1 робітника торгового залу; товарооборот на 1 м ² торгової площі; прибуток на 1 робітника торгової площі; прибуток, що припадає на одиницю витрат з оплати праці робітників торгового залу
Інтегральні	інтегральний показник якості обслуговування	інтегральний показник ефективності системи обслуговування

її елементів, а також розробити заходи, спрямовані на досягнення бажаного стану системи.

На етапі формування системи обслуговування, під час здійснення порівняльного аналізу є доцільним використання показників статистики та динаміки показників якості й ефективності системи обслуговування, а також визначення ступеня коливань означених показників. Рівень коливань показників якості й ефективності дає змогу зробити висновок щодо стану системи обслуговування (стійкий/нестійкий) та визначити напрями подальшого розвитку системи обслуговування і розроблення заходів із підвищення якості та ефективності окремих елементів системи обслуговування.

Наступним після формування системи управління обслуговуванням є етап практичного впровадження розроблених заходів. З огляду на характер між фактичним та бажаним станом обслуговування перелік таких заходів може включати рішення як стратегічного, так і оперативного характеру, що стосуються різних елементарних складників системи обслуговування, а саме:

- збереження (підтримки чи відмови) від презентованого асортименту товарів та існуючих послуг;
- пропозиції нових товарів (товарів інших виробників) та нових послуг;
- запровадження інноваційних розробок в обслуговуванні;
- стимулювання працівників за підвищення якості послуг;
- обґрунтування цін на товари та послуги тощо.

Цей етап у загальній системі управління обслуговуванням торговельного підприємства пов'язаний із координацією та узгодженням руху фінансових, грошових та матеріальних потоків, управлінням комплексом маркетингових комунікацій, а також управлінням змінами організаційної структури, що є необхідним для реалізації заходів, прийнятих до впровадження. Реалізація – окремих етапів у загальній системі управління обслуговуванням торговельного підприємства.

Завершує цикл управління системою обслуговування у торговельному підприємстві блок

моніторингу та оцінки результату розвитку системи обслуговування. Цей етап необхідний через рухливість та непостійність зовнішнього середовища, зростання ризиків господарської діяльності та реалізації прийнятих заходів, спрямованих на зміну рівня обслуговування у торговельному підприємстві, тиск існуючих та загрозу появи нових конкурентів.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Сьогодні підприємства роздрібно́ї торгівлі мають доступ до одних і тих самих технологій, методів ведення торгівлі. Неможливо заперечувати той факт, що величезний вплив на ефективне досягнення цілей підприємства і його конкурентоспроможність має такий важливий чинник, як культура торговельного обслуговування, який зумовлює появу на ринку нових форматів підприємств роздрібно́ї торгівлі, що задовольняють високі вимоги споживачів до процесу торговельного обслуговування, відмінною рисою яких є надання широкого спектру додаткових послуг, надання максимально комфортних умов для здійснення покупки. У цих умовах якість торговельного обслуговування все частіше розглядається як головний інструмент конкурентоспроможності і потребує подальшого поглибленого дослідження.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Lehmann D., Winer R. Product Management. Third Edition. 2004. 622 p.
2. Parasuraman A. SERVQUAL : Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality. *Journal of retailing*. 1988. Vol. 64 (1). Spring. P. 12–40.
3. Теорія та практика торговельного обслуговування : навчальний посібник / В.В. Алопій та ін. ; за ред. В.В. Алопії. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.
4. Бланк І.А. Торговельний менеджмент : учебный курс. Киев : Ника-Центр, Эльга, 2006. 782 с.
5. Голошубова Н.О. Роздільна торгівля м. Києва: трансформація формату та структури. *Вісник Київського національного університету*. 2015. Вип. 3 (1). С. 44–59.
6. Шуміло О.С., Круглова О.А. Вплив рівня обслуговування на цінову політику підприємства. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми та практики*. 2009. Вип. 2 (7). С. 64–67.

7. Тарасова Е.Е., Кадацкая Д.В. Оценка качества торгового обслуживания в предприятиях розничной торговли потребительской кооперации: теория и практика : монография. Белгород : БУКЭП, 2013. 197 с.
8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента ; пер. с англ. М.А. Майорова. Москва : Дело, 2002. 704 с.
9. Бровкіна Ю.О. Тенденції та перспективи роздрібної торгівлі в Україні. Економічні науки. 2017. Вип. 10 (50). С. 802–806.
10. Парасураман А., Цайтали В., Берри Л. Концептуальная модель оценки качества сервиса в будущих исследованиях. *Маркетинг*. 1985. № 49. С. 41–50.
11. Никишин А.Ф. Качество обслуживания как нематериальный ресурс торговых организаций. *Проблемы экономики и менеджмента*. 2016. № 3 (55). С. 68–71.
12. Garvin David A. *Managing Quality*. New York : The Free Press. 1988. P. 40–46.
13. Иванова Т.Ю., Приходько В.И. Теория организации. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 269 с.
14. Шестакова Е. Управление качеством обслуживания в рознице. *Дистрибуция и логистика*. 2005. № 4. С. 26–29.
5. Gholosubova N.O. Rozdibna torghivlja m.Kyjeva: transformacija formatu ta struktury / N.O. Gholosubova. [Retail trade in Kiev: transformation of the format and structure of the]. *The Bulletin of the Kiev National trade.-ekonom. un-th Whip*. Vol. 3 (1). 2015. pp. 44–59.
6. Shumilo O.S. Vplyv rivnja obslughovuvannja na cinovu polityku pidpryjemstva / O.S. Shumilo, O.A. Krughlova. [Influence of the level of service on the price policy of the enterprise]. *Financial and credit activity: problems and practices: Sb. sciences Kharkiv: UBS NBU*. 2009. Vol. 2 (7). P. 64–67.
7. Tarasova, E.E., Kadackaja, D.V. Ocenka kachestva torghovogo obsluzhyvaniya v predpryatyakh roznychnoj torghovky potrebyteljskoj kooperacyi: teoriya y praktyka. [Estimation of the quality of trade services in the enterprises of retail trade in consumer co-operation: theory and practice]: Monograph. Belgorod: BUKEP Publishing House, 2013. 197 p.
8. Meskon M.Kh. Osnovy menedzhmenta / Meskon M.Kh., Aljbert M., Khedoury. F [Fundamentals of Management]. Moscow: Delo, 2002. 704 p.
9. Brovkina Ju.O. Tendenciji ta perspektyvy rozdribnoji torghivli v Ukraini Trends and [Prospects of Retail Trade in Ukraine]. *Economics. Whip*. Vol. 10 (50). 2017. Pp. 802–806.
10. Parasuraman A., Cajtaly V., Berry L. Konceptualjnaja modelj ocenky kachestva servysa v budushhykh yssledovanyjakh [Conceptual model of service quality assessment in future research]. *Marketing*. 1985. Vol. 49. P. 41–50.
11. Nykyshyn A.F. Kachestvoo bsluzhyvaniya kak nemateryaljnij resurs torghovykh orghanyzacyj [Quality of service as an intangible resource of trading organizations]. *Problems of Economics and Management*. Vol. 3 (55). 2016. P. 68–71.
12. David A. Garvin *Managing Quality* / David A/ Garvin // New York : The Free Press. 1988. P. 40–46.
13. Yvanova T.Ju. Teoryja orghanyzacyj / T.Ju. Yvanova, V.Y. Prykhodjko [Organization theory]. St. Petersburg : Peter, 2004. 269 p.
14. Shestakova E. Upravlenye kachestvom obsluzhyvaniya v roznyce [Quality management of retail services]. *Distribution and logistics*. 2005. Vol. 4. P. 26–29.

REFERENCES:

1. Donald Lehmann *Product Management*. Third Edition / Donald Lehmann, Russell Winer. 2004. 622 p.
2. Parasuraman, A. *SERVQUAL : Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality* / A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml, Leonard L. Berry // *Journal of retailing*. 1988. Vol. 64 (1). Spring. P. 12–40.
3. Апопій В.В. Теорія та практика торгівельного обслуговування: навч. посіб. / В. В. Апопій, І. П. Мішук, С. І. Рудницький, Ю. М. Хом'як ; за ред. В. В. Апопії. [The theory and practice of trade services]. Kyiv : Center for Educational Literature, 2005. 496 p.
4. Blank Y.A. *Torghovyj menedzhment: ucheb. kurs [Torghovyj menedzhment]*. Kyiv : Nyka-Centr: Eljgha, 2006. 782 p.