

УДК 339.1; 338.46:339.1  
DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-8

**В.А. ПАВЛОВА,**  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри підприємництва  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)  
<https://orcid.org/0000-0002-6762-8041>

**О.Ю. МЕШАЛ,**  
студентка  
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро (Україна)

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У МЕРЕЖЕВОМУ РИТЕЙЛІ

В статті розглядаються шляхи підвищення ефективності функціонування роздрібною мережі за рахунок залучення споживачів до здійснення покупок в ритейлі й високого рівня їх лояльності як визначального фактору зростання товарообороту в умовах воєнного стану. Встановлено методи оцінки якості обслуговування в торговельних підприємствах залежно від специфіки їх діяльності й ступеня пристосування до змін зовнішнього середовища для цілей залучення й утримання прихильності споживачів. Розглянуто загальні тренди розвитку сучасного ритейлу, особливості воронки продажів.

Виділено найбільш впливові фактори на організацію діяльності суб'єктів господарювання у сфері торгівлі, зокрема: цифровізація торгово-технологічних процесів й утримання клієнтів завдяки штучному інтелекту; розширення віртуального торгового простору та автоматизація внутрішніх процесів; персоналізація обслуговування споживачів. Виявлення сучасних тенденцій розвитку торгівлі визначає потреби споживачів, їх поведінку, вибір системи продажів на конкретному підприємстві.

Встановлено, що використання в практиці торговельних підприємств загальноприйнятих підходів до формування воронки продажів дозволяє збільшувати обсяг продажів товарів й рівень прибутковості діяльності. За таким підходом визначаються завдання персоналу щодо взаємодії з клієнтами з фокусуванням на їх мотивацію до здійснення покупок.

Проведено дослідження ступеня задоволеності споживачів та визначено рівень обслуговування для цілей подальшого вибору моделі мотивації торгового персоналу в мережі магазинів «Ів Роше» методом Mystery Shopping. Для розрахунку рівня обслуговування використано анкету, розроблену Yves Rocher, що складається з таких блоків: загальні враження; суб'єктивні враження; оцінювання процесів продажу; робота з запереченнями; оцінка роботи касирів та зовнішніх факторів.

Визначено бальну систему та методу оцінювання. Розроблено на підставі шкали Харрінгтона модифіковану матрицю оцінювання роботи персоналу таємним покупцем. Виділено характеристику кожної оцінки для уточнення ступеня виконання персоналом функціональних обов'язків та виявлення ключових напрямів покращення. Встановлено рівень обслуговування для сімнадцяти магазинів мережі «Ів Роше» з виділенням інформації про суб'єктивне враження таємного покупця від візиту до магазинів, що оцінювалося за десятибальною шкалою. За результатами оцінювання Mystery Shopping констатовано, що відмінний рівень обслуговування мають 6, хороший – 4, задовільний – 2, прийнятний – 5 магазинів.

Проведені дослідження носять універсальний характер, а залучені підходи можуть бути використані роздрібними підприємствами для виявлення резервів підвищення рівня якості обслуговування.

**Ключові слова:** *якість обслуговування, мережевий ритейл, тренди ритейлу, шляхи підвищення, воронка продажів, метод Mystery Shopping*

**JEL classification:** *D11, L66, L81, M21*

The article examines the ways to increase the efficiency of the retail network by involving consumers in making purchases in retail stores and a high level of their loyalty as a determining factor in the growth of turnover in the conditions of martial law. Methods of assessing the quality of service in trade enterprises have been established depending on the specifics of their activity and the degree of adaptation to changes in the external environment for the purposes of attracting and maintaining consumer loyalty. General trends in the development of modern retail, features of the sales funnel are considered.

The most influential factors on the organization of business entities in the field of trade are identified, in particular: digitization of trade and technological processes and customer retention thanks to artificial intelligence; expansion of the virtual trading space and automation of internal processes; personalization of customer service. The identification of modern trends in the development of trade determines the needs of consumers, their behavior, and the choice of a sales system at a particular enterprise.

It has been established that the use of generally accepted approaches to the formation of the sales funnel in the practice of trade enterprises allows to increase the volume of sales of goods and the level of profitability of the activity. According to this approach, the tasks of the staff are determined in relation to interaction with customers, focusing on their motivation to make a purchase.

A study of the degree of consumer satisfaction was carried out and the level of service was determined for the purposes of further choosing the model of motivation of sales staff in the chain of stores «Yves Rocher» using the Mystery Shopping method. To calculate the level of service, a questionnaire developed by Yves Rocher was used, consisting of the following blocks: general impressions; subjective impressions; evaluation of sales processes; working with objections; assessment of the work of cashiers and external factors.

The point system and evaluation method were defined. Based on the Harrington scale, a modified mystery shopper evaluation matrix was developed. The characteristics of each evaluation are highlighted to clarify the degree of performance of functional duties by personnel and to identify key areas of improvement. The level of service was established for seventeen stores of the Yves Rocher chain, with information on the subjective impression of a mystery shopper from a visit to the stores, which was evaluated on a ten-point scale. Based on the results of the Mystery Shopping evaluation, it was found that 6 stores have an excellent level of service, 4 are good, 2 are satisfactory, and 5 are acceptable.

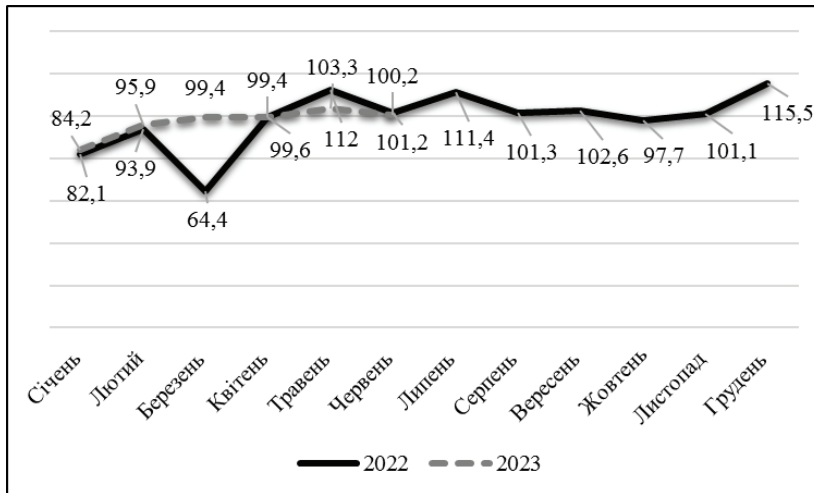
The conducted studies are of a universal nature, and the involved approaches can be used by retail enterprises to identify reserves for improving the level of service quality.

**Key words:** *quality of service, network retail, retail trends, ways of promotion, sales funnel, Mystery Shopping method.*

**JEL classification:** *D11, L66, L81, M21*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Роздрібна торгівля, ефективність та якість обслуговування споживачів мають суттєве значення для забезпечення їх життєдіяльності та є підґрунтям для розвитку конкурентоспроможного бізнесу в сучасному динамічному середовищі.

Одним із шляхів підвищення ефективності функціонування роздрібною мережі є зростання товарообороту з прямим впливом на фінансові показники. Дослідження діяльності торговельних мереж показує, що в окремих господарюючих суб'єктах спостерігаються тенденції до зниження обсягів продажів, зменшення вартості середнього чеку та кількості покупців, що призводить до стрибкоподібного характеру основних показників діяльності. Цей тренд підтверджує офіційна статистична інформація динамікою фізичного обсягу обороту роздрібною торгівлі у 2022-2023 рр. (рис. 1) [1].



**Рис. 1. Індекс фізичного обсягу обороту роздрібною торгівлі у 2022-2023 рр., відсотків до попереднього місяця**

Розраховано за: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

З одного боку, така динаміка свідчить про зростання ступеня пристосування роздрібною торгівлі до впливу воєнного стану на формування попиту й пропозиції на *FMCG* (товари масового споживання), а, з іншого, виокремлює залучення споживачів до здійснення покупок в ритейлі й високий рівень їх лояльності як визначальний фактор зростання товарообороту в умовах воєнного стану. Як показують дослідження [2], від 40% до 70% клієнтів купують товари у разі, якщо довірять магазину-продавцеві в частині належного рівня обслуговування.

Існують різні методики дослідження лояльності споживачів, використання яких стає підставою для вирішення питань, пов'язаних з результативністю взаємодії персоналу з клієнтами, розробкою заходів для підвищення якості обслуговування та задоволення запитів споживачів, що безпосередньо впливає на обсяг товарообороту та покращення репутації торговельного підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення досліджуваної проблеми, та виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується стаття.** Дослідження мережевого ритейлу, якості обслуговування в кожному конкретному

господарюючому суб'єкті, питання використання воронки продажів для підвищення результативності діяльності, обґрунтування вибору методики дослідження клієнтів знайшли відображення у напрацюваннях вчених і практиків, серед яких: Д. Бутенко [8], К. Вечір [10], І. Височин [6], Є. Лобанов [2], С. Міщенко [9], К. Немашкало [8], А. Романова [13], Н. Тихонюк [9] та ін.

Втім, особливості функціонування торговельних підприємств за сучасних умов потребують конкретизації вибору методів для об'єктивної оцінки якості обслуговування в торговельних підприємствах залежно від специфіки їх діяльності й ступеня пристосування до змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим, актуальним є вивчення загальних трендів розвитку сучасного ритейлу, особливостей формування воронки продажів й виділення методів дослідження лояльності споживачів для цілей залучення й утримання їх прихильності.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є систематизація шляхів підвищення якості обслуговування в мережевому ритейлі на підставі оцінки загального рівня задоволеності покупців як підгрунтя розрахунку рівня обслуговування для подальшого визначення ключових напрямів мотивації персоналу та ефективності роботи торговельного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Огляд літературних й статистичних джерел [3-7] дозволив виділити найбільш впливові на організацію діяльності суб'єктів господарювання у сфері торгівлі фактори в умовах військових дій та пристосування до сучасних вимог з метою залучення споживачів на фоні зростання цін й високої інфляції, серед яких: цифровізація торгово-технологічних процесів й утримання клієнтів завдяки штучному інтелекту; розширення віртуального торгового простору та автоматизація внутрішніх процесів; персоналізація обслуговування споживачів.

Виявлені тренди визначають потреби споживачів, їх поведінку, а, відтак, вибір системи продажів на підприємстві з акцентом на нові формати торгівлі, модифіковані технології, структуру й характер покупців [3]. Прогнозування розвитку електронної комерції свідчить про омніканальність торгівлі. Так, за дослідженнями [4], обсяг світової роздрібною e-commerce зросте на 56% і в 2026 р. буде становити орієнтовно 8,1 трильйона доларів. У зв'язку з впливом війни на торгівлю, як в Україні, так і в усьому світі було відзначено зміну споживачами структури попиту в бік його зміщення на купівлю товарів першої необхідності [5]. Це призвело до необхідності формування оптимізованого товарного портфеля й надання переваги у розвитку 4-го покоління q-commerce, оскільки для споживачів стала переважно важливою швидкість доставки їх замовлень. У цьому сенсі слід погодитися з [6] щодо посиленої уваги навчанню і розвитку персоналу сфери торгівлі, оскільки це важливий інструмент залучення клієнтів, незважаючи на віртуалізацію торгового простору. За дослідженнями Wakefield Research [7], що базуються на опитуванні 2000 споживачів та 500 власників і менеджерів роздрібною торгівлі, встановлено, що «43% виручки підприємців приходить на онлайн-продажі, а 22% покупців бажають ознайомитися з товарами

у віртуальному магазині». Поряд з цим, 86% респондентів очікують постійної інформації про товари і послуги від суб'єктів сфери торгівлі, іншими словами, «мобільна комерція стає рушійною силою» [7]. Тож, для забезпечення майбутнього ритейлу слід ввести в практику зазначені інструменти, що поряд з використанням загальноприйнятих підходів до формування воронки продажів дозволить збільшити обсяг продажів товарів й рівень прибутковості діяльності [8]. В структурі воронки продажів слід виділити: намір (intent) (завданням є переконання потенційного клієнта зупинитися у виборі товару саме в цій компанії); замовлення (purchase) (фактичне здійснення покупки товарів клієнтом є найголовнішим завданням); утримання (loyalty) (клієнт повинен стати постійним), що теж є складовими процесу обслуговування [9]. Виходячи з того, що персонал щодня взаємодіє з клієнтами, то слід зосередити фокусування на угодах, які «розміщені ближче до кінця воронки, тобто мають бути завершені найближчим часом» [10]. У цьому випадку дослідження поведінки споживачів, їх мотивація до покупки дозволить господарюючому суб'єкту досягти цілей.

Для оцінки задоволеності споживачів та вибору моделі мотивації торгового персоналу було проведено дослідження в мережі магазинів «Ів Роше» методом Mystery Shopping [11], який є найбільш дієвим способом оцінки суб'єктивних вражень клієнтів і контролю якості їх обслуговування [12] та простим і невитратним у використанні [13]. Для дослідження використано анкету, яку розроблено Yves Rocher [11]. Анкета складається з ключових блоків:

1. Загальні враження (оцінка перших вражень таємного покупця від візиту, включаючи загальну атмосферу та сприйняття магазину).

2. Суб'єктивні враження (персоналізована оцінка таємним покупцем рівня обслуговування).

3. Оцінювання процесів продажу (встановлення контакту та привітання: швидкість встановлення діалогу продавця з покупцем; визначення потреб клієнта продавцем: спосіб, яким продавець адаптує підхід до різних типів клієнтів; визначення потреб клієнта: здатність визначити та зрозуміти запити покупця; презентація товару: якість та переконливість представлення, що відповідає запитам клієнта; додаткові пропозиції: ініціативність продавця у пропозиції допоміжних товарів/ послуг).

4. Робота з запереченнями (спроможність продавця вирішувати ситуації у випадках, коли клієнт висловлює сумніви чи незгоду).

5. Оцінка роботи касира (швидкість, ефективність та коректність обслуговування під час фінального етапу покупки).

6. Оцінка зовнішніх факторів (зовнішній вигляд та поведінка персоналу; оцінка професійного рівня та манери спілкування співробітників; зовнішній вигляд магазину (чистота, організація простору та привабливість магазину з точки зору покупця).

Кожен з пунктів оцінювався за бальною системою (табл. 1), що дозволяє отримати кількісну метрику для подальшого аналізу якості роботи персоналу та загальної атмосфери магазину.

Таблиця 1

## Бальна оцінка за анкетною таємного покупця\*

| Показники оцінювання ( $\Pi_i$ )  | Кількість балів | Коефіцієнт вагомості |
|---|-----------------|----------------------|
| Встановлення контакту, привітання, визначення типу клієнта                                  | 19              | 0,148                |
| Визначення потреб клієнта   | 16              | 0,125                |
| Презентація товару за запитом клієнта   | 27              | 0,211                |
| Додаткова пропозиція інших товарів, допоміжних товарів/послуг та перехід до іншого сегменту | 22              | 0,172                |
| Робота із запереченнями   | 5               | 0,039                |
| Робота на касі  | 22              | 0,172                |
| Прощання  | 6               | 0,047                |
| Зовнішній вигляд та поведінка персоналу   | 7               | 0,055                |
| Зовнішній вигляд магазину   | 4               | 0,031                |
| Загальна кількість балів (max)  | 128             | 1,0                  |

\*Складено авторами за [11]

Кожен суб'єкт дослідження оцінювався не менше ніж трьома таємними покупцями-експертами. Обробка результатів для визначення рівня обслуговування ( $P_{обсл}$ ) проводилася за формулою:

$$P_{обсл} = \sum_{i=1}^n \frac{\Pi_i}{m}$$

де  $\Pi_i$  –  $i$ -ий показник оцінювання;  $n$  – кількість показників оцінювання;  $m$  – кількість таємних покупців-експертів.

Отримані результати після опрацювання оцінок таємних покупців дозволяють керівництву мережі: аналізувати результативність тренінгів та програм навчання персоналу, порівнюючи попередні та поточні результати; виявляти слабкі місця в обслуговуванні та процесах продажу, а також в інтер'єрі та атмосфері магазину; мотивувати співробітників, використовуючи систему бонусів за високі оцінки таємних покупців; розробляти заходи для підвищення рівня задоволеності клієнтів та лояльності до бренду Yves Rocher.

Таким чином, метод Mystery Shopping є важливим інструментом для стратегічного управління та оперативного контролю якості роботи магазинів, неперервного вдосконалення обслуговування та дотримання стандартів.

Використовуючи шкалу Харрінгтона [14], розроблено модифіковану матрицю оцінювання роботи персоналу таємним покупцем (табл. 2).

Застосування зазначеної системи дозволяє визначати ступінь виконання персоналом функціональних обов'язків та виявляти ключові напрями покращення. Характеристика кожної оцінки наведена в табл. 3.



Таблиця 2

## Система оцінювання персоналу за інформацією від таємного покупця\*

| Інтервали значень рівня обслуговування ( $P_{обс}$ ) | Межі оцінювання, % | Бальна оцінка | Лінгвістичні оцінки рівня обслуговування |
|--|--------------------|---------------|--|
| $0,9 \leq P_{обс} \leq 1,0$                          | 90-100             | 115-128       | Відмінний                                |
| $0,8 \leq P_{обс} \leq 0,89$                         | 80-89              | 102-114       | Хороший                                  |
| $0,7 \leq P_{обс} \leq 0,79$                         | 70-79              | 90-101        | Задовільний                              |
| $0,6 \leq P_{обс} \leq 0,69$                         | 60-69              | 77-89         | Прийнятний                               |
| $0 \leq P_{обс} < 0,6$                               | до 60              | до 77         | Незадовільний                            |

\*Складено авторами за [14] та табл. 1

Таблиця 3

## Характеристика оцінювання персоналу\*

| Оцінка рівня обслуговування (%) | Характеристика оцінки  |
|---------------------------------|--|
| 90-100 (відмінний)              | Співробітник демонструє високий рівень професіоналізму і знань товарів, відзначається здатністю швидко обслуговувати та ефективно консультувати клієнтів, виявляючи їхні потреби. Магазин дотримується стандартів чистоти та порядку згідно стандартів бренду.   |
| 80-89 (хороший)                 | Співробітник є компетентним, проте в роботі спостерігаються окремі недоліки. Незважаючи на швидкість обслуговування та хороші знання товарів, є потенціал для покращення комунікації з клієнтами. Магазин в основному дотримується вимог чистоти та порядку згідно стандартів бренду, з окремими винятками   |
| 70-79 (задовільний)             | Співробітник виконує обов'язки на базовому рівні з помітними недоліками. Спостерігаються затримки в обслуговуванні та неточності у знанні товарів. Контакт з клієнтами не завжди ефективний, а стан чистоти магазину та дотримання стандартів бренду потребують поліпшення   |
| 60-69 (прийнятний)              | Співробітники мають професійний рівень нижчий від прийнятного, з помітними вадами в обслуговуванні та частими затримками. Знання продукції недостатні, відповіді на запитання клієнтів неповні або невірні, контакт з покупцями встановлюється неефективно. Чистота і порядок у магазині недостатнього рівня, стандарти бренду не завжди дотримуються. Потребує значного коригування |

\*Складено авторами за [11]

Результати оцінки таємними покупцями сімнадцяти магазинів досліджуваної мережі «Ів Роше» наведено в табл. 4 (номери магазинів умовні у зв'язку з конфіденційністю місця їх розташування). Включено інформацію про суб'єктивне враження таємного покупця від візиту до магазинів, що оцінювалося за десятибальною шкалою.

Таблиця 4

## Результати оцінювання таємним покупцем магазинів мережі «Ів Роше»\*

| Суб'єкт дослідження   | Бальна оцінка | Оцінка рівня обслуговування, % | Рівень обслуговування | Суб'єктивне враження від візиту |
|-----------------------|---------------|--------------------------------|-----------------------|---------------------------------|
| № 1, м. Дніпро        | 115           | 90                             | Відмінний             | 10                              |
| № 2, м. Дніпро        | 79            | 62                             | Прийнятний            | 6                               |
| № 3, м. Дніпро        | 116           | 91                             | Відмінний             | 10                              |
| № 4, м. Дніпро        | 119           | 93                             | Відмінний             | 8                               |
| № 5, м. Дніпро        | 77            | 60                             | Прийнятний            | 6                               |
| № 6, м. Дніпро        | 90            | 70                             | Задовільний           | 9                               |
| № 7, м. Дніпро        | 78            | 61                             | Прийнятний            | 6                               |
| № 8, м. Дніпро        | 77            | 60                             | Прийнятний            | 4                               |
| № 9, м. Одеса         | 114           | 89                             | Хороший               | 9                               |
| № 10, м. Одеса        | 102           | 80                             | Хороший               | 10                              |
| № 11, м. Одеса        | 109           | 85                             | Хороший               | 8                               |
| № 12, м. Одеса        | 77            | 60                             | Прийнятний            | 5                               |
| № 13, м. Одеса        | 90            | 70                             | Задовільний           | 7                               |
| № 14, м. Одеса        | 113           | 88                             | Хороший               | 9                               |
| № 15, м. Кривий Ріг   | 115           | 90                             | Відмінний             | 9                               |
| № 16 м. Кропивницький | 115           | 90                             | Відмінний             | 9                               |
| № 17, м. Миколаїв     | 115           | 90                             | Відмінний             | 10                              |

\*Складено авторами за результатами дослідження та табл. 1, 2

Оцінювання магазинів таємними покупцями надає інформацію для виявлення об'єктивних та суб'єктивних причин зниження основних показників діяльності магазинів мережі «Ів Роше», межі відхилення від стандартів обслуговування, що впливає на зміну програми навчання персоналу з питань знання товарів, техніки продажів, пропозиції додаткових послуг тощо. Оцінювання таємним покупцем торгової точки під час візитів дозволяє виділити ключові аспекти обслуговування, які впливають на загальну задоволеність клієнтів та свідчать про ступінь їх прихильності до бренду Yves Rocher, а, отже, воронка продажів була організована на високому рівні.

За результатами оцінювання Mystery Shopping встановлено, що відмінний рівень обслуговування виявлено у 6, хороший – у 4, задовільний – в 2, прийнятний – у 5 магазинах (рис. 2).

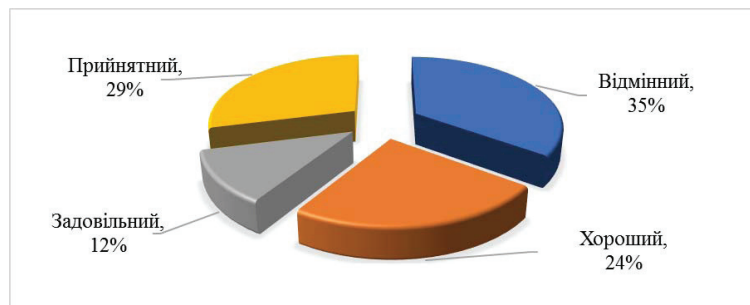


Рис. 2. Розподіл магазинів мережі «Ів Роше» за рівнем обслуговування за оцінкою Mystery Shopping

Побудовано авторами за табл. 4



Одним з елементів дослідження є порівняння загальної оцінки рівня обслуговування та оцінки суб'єктивного враження Mystery Shopping від візиту до магазинів досліджуваної мережі (табл. 4). В основному, ці оцінки співпадають, але є розходження, що має стати підставою для розроблення коригуючих дій.

Магазини, які отримали від Mystery Shopping 9-10 балів, характеризуються високим та хорошим рівнем обслуговування; 7-8 балів – задовільним та прийнятним рівнем обслуговування. Оцінки ж в межах 4-6 балів вказують на проблеми щодо задоволеності клієнтів, які пов'язані з пробілами в організації обслуговування та створенні відповідної атмосфери в магазині.

Такі результати можуть бути використані для подальшого вдосконалення роботи магазинів мережі «Ів Роше» з метою підвищення задоволеності клієнтів та збільшення обсягів продажів.

**Висновки.** Дослідження, проведене в мережі магазинів «Ів Роше», показали, що суб'єкти господарювання мають різні рівні обслуговування. Частково їх формування пов'язане з діючою системою мотивації персоналу, яка базується на встановленні визначеного розміру заробітної плати та преміюванні за виконання планів продажів, та є недостатньо ефективною. У зв'язку з цим, виникає потреба в перегляді та модернізації системи мотивації з метою підвищення продуктивності й ефективності праці та їх впливу на показники діяльності торговельних підприємств, що дозволяє ідентифікувати нові вектори покращення клієнтського сервісу.

Проведені дослідження носять універсальний характер, а залучені підходи можуть бути використані роздрібними підприємствами для виявлення резервів підвищення рівня якості обслуговування.

Подальші дослідження в цьому напрямі будуть пов'язані з удосконаленням процедури використання методу Mystery Shopping, рейтингуванням торговельних структур та удосконаленням стандарту обслуговування в частині мотивації працівників.

### *Список використаної літератури*

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
2. Лобанов Є. «Таємний покупець» став важливою частиною сервіс-дизайну. URL: <https://4service.group/evolyutsiya-mystery-shopping-yak-zminyuyutsya-tehnologiyi-otsinki-yakosti-servis/>
3. Роздрібна торгівля у 2023 році: сучасні тренди та прогнози розвитку ритейлу. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/rozdribna-torgivlya-u-2023-roci:-suchasni-trendi-ta-prognozi-rozvitku-ritejlu>
4. Тренди ритейлу 2023. URL: <https://www.c4r.eu/ukr/blog/trendy-riteyla/trendy-riteyla-2023/>
5. Тренди ритейлу 2023 ЄС та світу. URL: <https://ukrlegprom.org.ua/news/doslidzhennya-pro-osnovni-trendy-rytejlu-2023-yes-ta-svitu/>
6. Височин І. Адаптивний розвиток мережевого ритейлу в умовах євроінтеграції України. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2510/2428>

7. Ключові тенденції ритейлу на 2023 рік. URL: <https://uployal.net/klyuchovi-tendencziyi-rytejlu-na-2023-rik/>
8. Бутенко Д., Немашкало К. Використання воронки продаж для підвищення ефективності Інтернет-торгівлі. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*: збірник матеріалів V міжнар. наук. конф., 27 лист. 2020 р. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. С. 19-20.
9. Тихонюк Н., Міщенко С. Що таке воронка продажів: особливості та види, етапи побудови. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/voronka-prodazh>
10. Вечір К. Воронка продажів: неочевидні інструменти, загальновідомі аксіоми та інсайти для менеджерів з продажів. <https://dev.ua/blogs/posts/voronka-prodazhiv-dlia-menedzheriv>
11. Yves Rocher. URL: <https://www.yves-rocher.ua/uk/>
12. Таємний покупець в Україні – ефективний метод оцінки якості обслуговування. URL: <https://ukrsocstandart.com/uk/>
13. Романова А.А. Особливості застосування методики «Mystery Shopping» в Україні. *Формування ринкової економіки*. 2011. Спец. вип. С. 698–706.
14. Шкала Харрінгтона. URL: [http://ni.biz.ua/17/17\\_9/17\\_94234\\_shkala-harringtona.html](http://ni.biz.ua/17/17_9/17_94234_shkala-harringtona.html)

### References

1. *Official site of the State Statistics Service of Ukraine*. [Official site of the State Statistics Service of Ukraine] Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 25 November 2023)
2. Lobanov, E. «*Mysterium Manceps*» pars muneris designationis factus est [The «Mystery Shopper» has become an important part of service design]. Available at: <https://4service.group/evolyutsiya-mystery-shopping-yak-zminyuyutsya-tehnologiyi-otsinki-yakosti-servisu/> (Accessed 19 November 2023) (in Ukrainian).
3. *Negotiatio venditionis in 2023: trends current et praenuntiationes progressus scrutantur* [Retail trade in 2023: current trends and forecasts of retail development]. Available at: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/articles/rozdribna-torgivlya-u-2023-roci:-suchasni-trendi-ta-prognozi-rozvitku-ritejlu> (Accessed 25 November 2023) (in Ukrainian).
4. *Retail trends 2023* [Retail trends 2023]. Available at: <https://www.c4r.eu/ukr/blog/trendy-riteyla/trendy-riteyla-2023/> (Accessed 25 November 2023) (in Ukrainian).
5. *EU et mundus scrutantur trends 2023* [EU and world retail trends 2023]. Available at: <https://ukrlegprom.org.ua/news/doslidzhennya-pro-osnovni-trendy-rytejlu-2023-yes-ta-svitu/> (Accessed 22 November 2023) (in Ukrainian).
6. Vysochyn, I. (2023) *Accommodatio evolutionis retis in grosso in condicionibus integrationis Europaeae Ucrainae* [Adaptive development of network retail in the conditions of European integration of Ukraine]. *Oeconomia et societas* [Economy and society], vol. 51. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2510/2428> (Accessed 25 November 2023) (in Ukrainian).

7. *Clavis retail trends pro 2023* [Key retail trends for 2023]. Available at: <https://uployal.net/klyuchovi-tendencziyi-rytejlu-na-2023-rik/> (Accessed 22 November 2023) (in Ukrainian).

8. Butenko, D., Nemashkalo, K. (2020) *Sales infundibulum utens ad efficientiam artis interretialis augendam* [Using the sales funnel to increase the effectiveness of Internet trade]: Proc. V th Int. Conf., Kharkiv, pp. 19-20. (in Ukrainian).

9. Tikhonyuk, N., Mishchenko, S. *Quid est venditio infundibuliformis: lineamenta et species, gradus constructionis* [What is a sales funnel: features and types, stages of construction]. Available at: <https://elit-web.ua/ua/blog/voronka-prodazh> (Accessed 19 November 2023) (in Ukrainian).

10. Vechir, K. *Venditio infundibuliformis: instrumenta non-obvia, axiomata notissima et pervestigationes ad actores venditiones* [Sales funnel: non-obvious tools, common axioms and insights for sales managers]. Available at: <https://dev.ua/blogs/posts/voronka-prodazhiv-dlia-menedzheriv> (Accessed 25 November 2023) (in Ukrainian).

11. *Yvonis Rocher* [Yves Rocher]. Available at: <https://www.yves-rocher.ua/uk/> (Accessed 25 November 2023) (in Ukrainian).

12. *Mysterium MANCEPS in Ucraina modus efficax est aestimandi qualitas servitii* [The mystery shopper in Ukraine is an effective method of assessing the quality of service]. Available at: <https://ukrsocstandart.com/uk/> (Accessed 25 November 2023) (in Ukrainian).

13. Romanovae, A.A. (2011) *Peculiarities utendi "Stipendium Mysterium" in Ucraina* [Peculiarities of using the «Mystery Shopping» technique in Ukraine]. *Institutio oeconomiae mercatus* [Formation of market economy], special edition, pp. 698–706. (in Ukrainian).

14. *Harrington scale* [Harrington scale]. Available at: [http://ni.biz.ua/17/17\\_9/17\\_94234\\_shkala-harringtona.html](http://ni.biz.ua/17/17_9/17_94234_shkala-harringtona.html) (Accessed 25 November 2023) (in Ukrainian).

## WAYS OF IMPROVING SERVICE QUALITY IN NETWORK RETAIL

*Valentyna A. Pavlova*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

e-mail: [pavlova@duan.edu.ua](mailto:pavlova@duan.edu.ua)

*Olena Yu. Meshal*, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

e-mail: [meshalelena@ukr.net](mailto:meshalelena@ukr.net)

DOI: 10.32342/2074-5362-2023-2-35-8

**Key words:** *quality of service, network retail, retail trends, ways of promotion, sales funnel, Mystery Shopping method*

**JEL classification:** *D11, L66, L81, M21*

The article examines the ways to increase the efficiency of the retail network by involving consumers in making purchases in retail stores and a high level of their loyalty as a determining factor in the growth of turnover in the conditions of martial law. Methods of assessing the quality of service in trade enterprises have been established depending on the specifics of their

activity and the degree of adaptation to changes in the external environment for the purposes of attracting and maintaining consumer loyalty. General trends in the development of modern retail, features of the sales funnel are considered.

The most influential factors on the organization of business entities in the field of trade are identified, in particular: digitization of trade and technological processes and customer retention thanks to artificial intelligence; expansion of the virtual trading space and automation of internal processes; personalization of customer service. The identification of modern trends in the development of trade determines the needs of consumers, their behavior, and the choice of a sales system at a particular enterprise.

It has been established that the use of generally accepted approaches to the formation of the sales funnel in the practice of trade enterprises allows to increase the volume of sales of goods and the level of profitability of the activity. According to this approach, the tasks of the staff are determined in relation to interaction with customers, focusing on their motivation to make a purchase.

A study of the degree of consumer satisfaction was carried out and the level of service was determined for the purposes of further choosing the model of motivation of sales staff in the chain of stores «Yves Rocher» using the Mystery Shopping method. To calculate the level of service, a questionnaire developed by Yves Rocher was used, consisting of the following blocks: general impressions; subjective impressions; evaluation of sales processes; working with objections; assessment of the work of cashiers and external factors.

The point system and evaluation method were defined. Based on the Harrington scale, a modified mystery shopper evaluation matrix was developed. The characteristics of each evaluation are highlighted to clarify the degree of performance of functional duties by personnel and to identify key areas of improvement. The level of service was established for seventeen stores of the Yves Rocher chain, with information on the subjective impression of a mystery shopper from a visit to the stores, which was evaluated on a ten-point scale. Based on the results of the Mystery Shopping evaluation, it was found that 6 stores have an excellent level of service, 4 are good, 2 are satisfactory, and 5 are acceptable.

The conducted studies are of a universal nature, and the involved approaches can be used by retail enterprises to identify reserves for improving the level of service quality.

*Одержано 25.08.2023.*