

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та управління бізнесом
Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
до кваліфікаційної роботи

на тему

«Удосконалення системи формування клієнтського досвіду у торговельному підприємстві з обґрунтуванням напрямів підвищення якості обслуговування»

Виконала здобувачка 4 курсу, групи ПТБ-22
спеціальності 076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність

Коник Поліна Євгенівна

Керівниця: канд. екон. наук, доцентка
Нікульнікова Ганна Володимирівна

Рецензентка: канд. екон. наук, доцентка
Поліщук Ірина Георгіївна

Кривий Ріг
2026

КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та управління бізнесом

Кафедра економіки, організації та управління підприємствами

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ:

зав. кафедри ЕОУП,

д-р. екон. наук, проф.

Альон ШАХНО

«_____» _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачці

Коник Поліні Євгенівні

1. Тема роботи «Удосконалення системи формування клієнтського досвіду у торговельному підприємстві з обґрунтуванням напрямів підвищення якості обслуговування»

Керівниця теми Нікульнікова Ганна Володимирівна, канд. екон. наук, доцентка.

Затверджені наказом по університету від «16» березня 2026 р. № 146с.

2. Строк подання здобувачем роботи: 19.06.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, офіційні статистичні та аналітичні матеріали, а також фінансова звітність ТОВ «АТБ-Маркет» за 2020–2024 роки.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретичні засади формування клієнтського досвіду у торговельному підприємстві; аналіз системи формування клієнтського досвіду ТОВ «АТБ-Маркетинг»; обґрунтування напрямів підвищення якості обслуговування у системі формування клієнтського досвіду ТОВ «АТБ-Маркет».

5. Перелік графічного матеріалу: складові та етапи формування клієнтського досвіду у торговельному підприємстві; основні техніко-економічні показники ТОВ «АТБ-Маркет» за 2020-2022 рр.; заходи щодо підвищення якості обслуговування в умовах ТОВ «АТБ-Маркет»; економічна ефективність та доцільність запровадження заходів у ТОВ «АТБ-Маркет».

6. Дата видачі завдання «17» березня 2026 р.

7. Консультація по розділах роботи

Розділ	Консультантка	Підпис, дата	
		Завдання видала	Завдання прийняла
Розділ 1	доц. Нікульнікова Г.В.	31.03.2026	09.04.2026
Розділ 2	доц. Нікульнікова Г.В.	09.04.2026	19.04.2026
Розділ 3	доц. Нікульнікова Г.В.	19.04.2026	29.04.2026

Нормоконтроль

_____ (підпис)

Ганна НІКУЛЬНІКОВА

Календарний план виконання роботи

№	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітки
1	Співбесіда зі здобувачкою за тематикою роботи, узгодження переліку рекомендованої нормативної, інструктивної, навчальної літератури	17.03.2026	
2	Збір матеріалів до випускної кваліфікаційної роботи	18.03.2026 – 25.03.2026	
3	Групування та аналіз зібраного матеріалу, уточнення завдань кваліфікаційної роботи	26.03.2026 – 30.03.2026	
4	Підготовка I розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	31.03.2026 – 09.04.2026	
5	Підготовка II розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	10.04.2026 – 19.04.2026	
6	Підготовка III розділу кваліфікаційної роботи та подання його керівниці	20.04.2026 – 29.04.2026	
7	Підготовка вступної частини та висновку	30.04.2026 – 04.05.2026	
8	Перевірка роботи керівницею та доопрацювання роботи	05.05.2026 – 18.05.2026	
9	Отримання відгуку керівниці	19.05.2026	
10	Перевірка роботи на унікальність авторського тексту за допомогою Інтернет-Системи Strikeplagiarism.com	20.05.2026 – 09.06.2026	
11	Отримання резолюції завідувачки кафедри про допуск до захисту	10.06.2026 – 15.06.2026	
12	Отримання рецензії	19.06.2026 – 21.06.2026	
13	Захист роботи на засіданні Екзаменаційної комісії	25.06.2026	

Здобувачка

_____ (підпис)

Поліна КОНИК

Наукова керівниця

_____ (підпис)

Ганна НІКУЛЬНІКОВА

РЕФЕРАТ

на кваліфікаційну роботу за темою

«Удосконалення системи формування клієнтського досвіду у торговельному підприємстві з обґрунтуванням напрямів підвищення якості обслуговування»

Кваліфікаційна робота: 93 с., 29 табл., 11 рис., 42 джерела, 4 додатки.

Мета роботи: обґрунтування теоретичних, аналітичних і прикладних засад удосконалення системи формування клієнтського досвіду у торговельному підприємстві та розроблення практичних напрямів підвищення якості обслуговування на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет».

Об'єкт дослідження: процес формування клієнтського досвіду в діяльності торговельного підприємства.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і прикладних підходів до вдосконалення системи формування клієнтського досвіду та підвищення якості обслуговування у ТОВ «АТБ-Маркет».

Методи дослідження: системний аналіз та узагальнення, порівняння, групування, техніко-економічний аналіз, коефіцієнтний аналіз, детермінований ретроспективний факторний аналіз, розрахунково-аналітичний, табличний і графічний методи.

У роботі узагальнено теоретичні та методичні засади формування клієнтського досвіду, оцінювання якості обслуговування та визначення їх ролі у забезпеченні конкурентоспроможності торговельного підприємства.

На прикладі ТОВ «АТБ-Маркет» проаналізовано організаційно-економічний стан підприємства, результати його діяльності та сучасний стан системи формування клієнтського досвіду за 2022–2024 рр. Установлено зростання чистого доходу від реалізації, валового прибутку та продуктивності праці, а також виявлено проблеми, пов'язані з нерівномірністю навантаження на персонал у години пікового попиту, наявністю черг, недостатньою гнучкістю сервісних процесів, потребою в посиленні цифрової комунікації з клієнтами та підвищенні стабільності якості обслуговування.

У роботі обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення системи формування клієнтського досвіду підприємства, основними з яких є оптимізація роботи персоналу в години пікового навантаження, розвиток кас самообслуговування, удосконалення цифрових сервісів і післяпродажної комунікації з клієнтами. Реалізація запропонованих заходів забезпечить приріст чистого доходу від реалізації на 3761148 тис. грн, валового прибутку – на 1006738 тис. грн, фінансового результату від операційної діяльності – на 1389346 тис. грн, а чистого фінансового результату – на 846013 тис. грн.

У роботі при розрахунках використано програмний продукт Microsoft Office Excel.

КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД, ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ, РОЗДРІБНА ТОРГІВЛЯ, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ, ЦИФРОВІ СЕРВІСИ, САМООБСЛУГОВУВАННЯ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1 Економічна сутність клієнтського досвіду та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності торговельного підприємства.....	9
1.2 Методичні підходи до оцінювання системи формування клієнтського досвіду та якості обслуговування.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	39
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет» та передумови формування клієнтського досвіду.....	39
2.2 Оцінка стану системи формування клієнтського досвіду і якості обслуговування ТОВ «АТБ-Маркет».....	54
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБСЛУГОВУВАННЯ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	67
3.1 Факторний аналіз якості обслуговування та клієнтського досвіду ТОВ «АТБ-Маркет».....	67
3.2 Заходи щодо удосконалення системи формування клієнтського досвіду та оцінка їх ефективності.....	75
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	100

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування роздрібно́ї торгівлі конкурентоспроможність підприємства дедалі більше визначається не лише ціновими параметрами, асортиментом чи масштабами діяльності, а й рівнем якості обслуговування та здатністю формувати позитивний клієнтський досвід. Для торговельних підприємств, що працюють у форматі масового обслуговування, питання швидкості покупки, зручності взаємодії з торговельним простором, доступності інформації, ефективності сервісної комунікації та загального враження покупця від контакту з підприємством набувають особливого значення. Саме тому вдосконалення системи формування клієнтського досвіду слід розглядати як важливу умову підвищення якості обслуговування, зміцнення лояльності клієнтів і забезпечення стійких конкурентних переваг.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена тим, що в умовах високої конкуренції на ринку роздрібно́ї торгівлі, динамічної зміни споживчих очікувань, цифровізації торговельних процесів та зростання ролі сервісної складової підприємства змушені постійно адаптувати свої підходи до взаємодії з клієнтами. Для ТОВ «АТБ-Маркет» як одного з провідних підприємств роздрібно́ї торгівлі в Україні проблема вдосконалення системи формування клієнтського досвіду є особливо важливою, оскільки масштаби діяльності підприємства, інтенсивність контактів із покупцями та висока частота повторних покупок безпосередньо підвищують значення кожного елемента сервісної системи. У таких умовах навіть незначне покращення швидкості обслуговування, організації касової зони, цифрової взаємодії чи комунікації з клієнтами може мати відчутний вплив як на рівень задоволеності покупців, так і на фінансові результати діяльності підприємства.

Проблеми якості обслуговування, клієнтоорієнтованості та клієнтського досвіду досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, зокрема Ф. Котлер,

Б. Шмітт, Дж. Пайн, Дж. Гілмор, Л. Балабанова, А. Войчак, Н. Чухрай та інші. Водночас питання комплексного вдосконалення системи формування клієнтського досвіду на прикладі конкретного торговельного підприємства в сучасних умовах потребує подальшого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, аналітичних і прикладних засад удосконалення системи формування клієнтського досвіду у торговельному підприємстві та розроблення практичних напрямів підвищення якості обслуговування на прикладі ТОВ «АТБ-Маркет».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі завдання дослідження:

розкрити сутність клієнтського досвіду та його значення в системі забезпечення якості обслуговування торговельного підприємства;

дослідити теоретико-методичні підходи до оцінювання якості обслуговування та формування клієнтського досвіду;

охарактеризувати діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» та проаналізувати основні техніко-економічні показники його функціонування;

оцінити сучасний стан системи формування клієнтського досвіду та якості обслуговування на підприємстві;

провести факторний аналіз фінансового результату від операційної діяльності підприємства;

визначити ключові проблеми та резерви вдосконалення системи обслуговування;

обґрунтувати організаційні, цифрові та сервісні заходи щодо покращення клієнтського досвіду;

здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів та оцінити їх вплив на якість обслуговування і конкурентоспроможність підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування клієнтського досвіду в діяльності торговельного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних підходів до вдосконалення системи формування клієнтського досвіду та підвищення якості обслуговування у ТОВ «АТБ-Маркет».

У процесі дослідження використано методи теоретичного узагальнення, аналізу, синтезу, економічного аналізу, ланцюгових підстановок, а також табличний, графічний і розрахунково-аналітичний методи. Їх застосування дало змогу дослідити сутність клієнтського досвіду і якості обслуговування, оцінити результати діяльності підприємства, провести факторний аналіз та обґрунтувати практичні рекомендації.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані у роботі напрями вдосконалення системи формування клієнтського досвіду можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» з метою підвищення якості обслуговування, зменшення сервісних бар'єрів, підвищення задоволеності клієнтів, зміцнення їх лояльності та покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

Апробація результатів роботи:

1. Нікульнікова Г. В., Коник П. Є. Удосконалення клієнтського досвіду як чинник підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки, управління та права в умовах глобальних викликів, криз та трансформацій* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. : тези доповіді, Рівне, 2026. С. 75–78.

2. Нікульнікова Г. В., Коник П. Є. Клієнтоорієнтований підхід у системі управління торговельним підприємством як основа підвищення якості обслуговування. *Розвиток промисловості та суспільства* : матеріали XXIV міжнар. наук.-техн. конф. : тези доповіді, Кривий Ріг, 2026. С. 300.

Структура і обсяг роботи. Логіка дослідження зумовила структуру кваліфікаційної роботи, яка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Обсяг роботи налічує 93 сторінку друкованого тексту, у тому числі: 29 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел із 42 найменувань на 6 сторінках, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ У ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Економічна сутність клієнтського досвіду та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності торговельного підприємства

У сучасних умовах розвитку торгівлі клієнтський досвід перетворився з допоміжної маркетингової категорії на один із ключових чинників забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства. Це пояснюється тим, що покупець оцінює не лише товар чи ціну, а весь комплекс вражень, які виникають у процесі пошуку інформації, вибору, придбання, отримання супутніх сервісів, післяпродажної комунікації та повторної взаємодії з підприємством. Саме тому в сучасній науковій літературі клієнтський досвід дедалі частіше розглядається як інтегральний результат усіх контактів споживача з компанією, а управління ним – як стратегічний напрям розвитку бізнесу.

Українські дослідники наголошують, що зміст категорії «клієнтський досвід» не є однозначно усталеним. Зокрема, у працях, присвячених торговельним підприємствам, його пов'язують із партнерством між клієнтом і компанією, відповідністю обслуговування очікуванням покупця, сприйняттям взаємодії з підприємством, а також із результатом цілеспрямованого проектування сервісних і комунікаційних рішень. Водночас Місюкевич, Трушкіна та Шкригун пропонують трактувати клієнтський досвід як досвід формування ефективної системи партнерських взаємовідносин між торговельним підприємством і різними категоріями споживачів у результаті підвищення рівня довіри, лояльності, обслуговування та якості логістичного сервісу [14]. Таке трактування є особливо цінним для тематики торговельного

підприємства, оскільки поєднує сервісний, комунікаційний і логістичний аспекти в єдину систему.

Клієнтський досвід доцільно визначати як сукупність раціональних, емоційних і поведінкових вражень споживача, що формуються на всіх етапах його взаємодії з торговельним підприємством та визначають рівень його задоволеності, довіри, лояльності й готовності до повторної покупки [7]. Таке визначення дозволяє розглядати клієнтський досвід не як разову реакцію покупця, а як накопичувальний результат взаємодії, що безпосередньо впливає на ринкові позиції підприємства. Воно також дає змогу чітко відмежувати клієнтський досвід від суміжних категорій – клієнтоорієнтованості, якості обслуговування та задоволеності клієнта.

Важливо підкреслити, що клієнтський досвід є ширшим поняттям, ніж якість обслуговування. Якщо якість обслуговування характеризує ступінь відповідності процесу обслуговування очікуванням і потребам покупців, то клієнтський досвід охоплює не лише сам процес обслуговування, а й загальне сприйняття бренду, зручність каналів взаємодії, швидкість отримання послуг, емоційну атмосферу, цифрові сервіси, логістику та післяпродажний супровід. У цьому сенсі якість обслуговування слід розглядати як одну з найважливіших детермінант формування позитивного клієнтського досвіду, але не як його повний еквівалент.

Клієнтський досвід також не слід ототожнювати з клієнтоорієнтованістю. Клієнтоорієнтованість виражає філософію та принципи ведення бізнесу, в основі яких лежить системне задоволення потреб клієнтів на всіх рівнях управління. Натомість клієнтський досвід є фактичним результатом реалізації цієї філософії у практичній діяльності підприємства. Тобто клієнтоорієнтованість формує передумови, а клієнтський досвід відображає реальний ефект від їх упровадження в контактах із покупцем (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Розмежування суміжних понять, пов'язаних із формуванням клієнтського досвіду

Поняття	Змістова характеристика	Роль у діяльності торговельного підприємства
Клієнтоорієнтованість	Управлінська та маркетингова філософія, спрямована на виявлення й задоволення потреб клієнтів	Формує принципи роботи підприємства та стандарти взаємодії
Якість обслуговування	Ступінь відповідності процесу обслуговування очікуванням і потребам покупців	Визначає рівень сервісу в точках контакту
Задоволеність клієнта	Оцінка покупцем отриманого результату після взаємодії або покупки	Показує короткострокову реакцію на послугу чи покупку
Клієнтський досвід	Сукупний результат усіх вражень, емоцій, оцінок і поведінкових реакцій клієнта під час взаємодії з підприємством	Впливає на лояльність, повторні покупки, репутацію і конкурентоспроможність

Джерело: сформовано на основі [2, 12, 29]

Отже, в економічному змісті клієнтський досвід доцільно розглядати як стратегічний нематеріальний актив торговельного підприємства. Його значення полягає в тому, що він трансформує окремі сервісні операції у довгострокову цінність для споживача та підприємства. Клієнтський досвід розглядається як системний результат взаємодії торговельного підприємства з покупцем, що формується під впливом організаційних, сервісних, комунікаційних і цифрових чинників.

З огляду на комплексний характер клієнтського досвіду, його формування в торговельному підприємстві відбувається під впливом кількох взаємопов'язаних складових. Передусім ідеться про функціональну складову, яка відображає зручність здійснення покупки: доступність товару, повноту асортименту, швидкість обслуговування, зрозумілість навігації в торговому залі чи на сайті, легкість оформлення замовлення та можливість швидкого отримання товару. Для роздрібної торгівлі ця складова має базове значення, оскільки саме вона визначає, наскільки безперешкодним і комфортним є процес купівлі для споживача.

Не менш важливою є емоційна складова клієнтського досвіду. Вона формується через атмосферу торговельного закладу, стиль комунікації персоналу, почуття довіри й безпеки, рівень уваги до клієнта, індивідуальний підхід та загальне враження від взаємодії з підприємством. Саме емоційний компонент часто стає тим чинником, який перетворює звичайне обслуговування на позитивний досвід, що запам'ятовується та мотивує до повторної покупки. У сучасних дослідженнях управління клієнтським досвідом емоційна цінність дедалі частіше розглядається як одна з основ лояльності клієнта [9].

Третю важливу групу становить комунікаційна складова, яка охоплює всі форми інформаційної взаємодії підприємства з покупцем. Вона виявляється у якості консультацій, коректності та доброзичливості персоналу, доступності інформації про товари, умовах повернення, швидкості реагування на звернення, скарги та запити. Для сучасного торговельного підприємства значущість цієї складової постійно зростає, оскільки клієнт очікує не лише якісного товару, а й прозорої, швидкої та персоналізованої комунікації [32-37].

В умовах цифровізації вагомим значення набуває цифрова складова клієнтського досвіду. Йдеться про роботу сайту, мобільного застосунку, онлайн-консультацій, чат-ботів, служб доставки, програм лояльності, омніканальних сервісів та інших цифрових рішень, які забезпечують безперервність контакту з покупцем. Дослідники роздрібної торгівлі підкреслюють, що цифровізація не лише розширює можливості продажу, а й суттєво змінює очікування споживачів щодо швидкості, персоналізації та зручності обслуговування. Саме тому якісний клієнтський досвід сьогодні неможливо сформувати без цифрових інструментів.

Ще однією складовою є логістично-сервісний компонент, який особливо важливий для торговельних підприємств. Він включає своєчасність доставки, наявність товару, точність комплектації замовлення, гнучкість способів отримання, зручність повернення та обміну. У наукових підходах до управління клієнтським досвідом у сфері торгівлі саме логістичний сервіс дедалі частіше визнається одним із чинників довіри та лояльності клієнта. Це особливо

актуально для омніканальної та електронної торгівлі, де фізичний контакт із товаром і продавцем часто відтермінований у часі [4].

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що клієнтський досвід є багатокомпонентною системою, в якій усі складові взаємопов'язані. Недоліки хоча б одного елемента здатні погіршити загальне сприйняття підприємства навіть за високого рівня інших параметрів. Саме тому торговельне підприємство має формувати клієнтський досвід не фрагментарно, а на засадах системності, коли організація сервісу, персонал, цифрові канали, логістика і комунікації працюють як єдиний механізм (рис. 1.1 та табл. 1.2).



Рисунок 1.1 - Основні складові клієнтського досвіду торговельного підприємства

Джерело: побудовано автором на основі узагальнення сучасних наукових підходів

Таблиця 1.2 – Характеристика основних складових клієнтського досвіду у торговельному підприємстві

Складова	Зміст	Приклади прояву у діяльності торговельного підприємства
Функціональна	Відображає зручність і раціональність процесу купівлі	асортимент, швидкість обслуговування, простота оформлення покупки
Емоційна	Формує враження, довіру, комфорт і прихильність покупця	атмосфера магазину, ввічливість персоналу, індивідуальний підхід
Комунікаційна	Характеризує якість інформаційної взаємодії з клієнтом	консультації, відповіді на звернення, прозорість інформації
Цифрова	Визначає якість онлайн- і омніканальної взаємодії	сайт, мобільний застосунок, чат-бот, електронна програма лояльності
Логістично-сервісна	Забезпечує завершеність і надійність виконання купівлі	доставка, самовивіз, наявність товару, повернення та обмін

Джерело: сформовано на основі [1, 14, 26]

Для торговельного підприємства клієнтський досвід формується не в одній окремій точці взаємодії, а протягом усього клієнтського шляху. Це означає, що ефективно управління ним має спиратися на поєднання сервісної якості, клієнтоорієнтованості, цифрових рішень і логістичної надійності. Такий висновок створює підґрунтя для подальшого розгляду ролі клієнтського досвіду у забезпеченні конкурентоспроможності торговельного підприємства та для переходу до методичних підходів його оцінювання.

Формування клієнтського досвіду у торговельному підприємстві має низку специфічних особливостей, які відрізняють його від інших сфер господарювання. Насамперед це пов'язано з тим, що в торгівлі взаємодія споживача з підприємством є безпосередньою, багатоетапною та часто повторюваною. Якщо в окремих сферах послуг клієнт контактує з підприємством епізодично, то в роздрібній та оптовій торгівлі контактна взаємодія відбувається систематично, а тому кожен її елемент впливає на загальне сприйняття підприємства, рівень задоволеності покупця та його подальшу поведінку [27]. Саме ця повторюваність контактів формує накопичувальний ефект клієнтського досвіду, коли поодинокі враження поступово перетворюються на лояльність або, навпаки, на відмову від подальшої

взаємодії. Питання клієнтського досвіду в торгівлі дедалі тісніше пов'язують із якістю сервісу, цифровими каналами, логістикою та омніканальною взаємодією.

Однією з ключових особливостей формування клієнтського досвіду в торговельному підприємстві є його поетапний характер. Клієнтський досвід виникає не лише в момент купівлі, а значно раніше – ще на стадії усвідомлення потреби, пошуку інформації про товар, ознайомлення з асортиментом, цінами, акційними пропозиціями, умовами доставки чи повернення. Надалі він формується під час безпосереднього відвідування магазину або використання онлайн-каналу продажу, а також після завершення покупки, коли клієнт оцінює якість товару, зручність обслуговування, швидкість вирішення можливих проблем та рівень післяпродажної підтримки. Отже, для торговельного підприємства принципово важливо забезпечити узгодженість усіх точок контакту зі споживачем, оскільки негативне враження на будь-якому етапі може суттєво погіршити загальний результат взаємодії [16].

Ще однією особливістю є висока залежність клієнтського досвіду від персоналу, особливо у форматах торгівлі, де особисте спілкування з покупцем залишається вагомим елементом обслуговування. Поведінка працівників, їхня ввічливість, швидкість реагування, професійність консультацій, готовність допомогти у виборі товару формують не лише рівень сервісу, а й емоційне сприйняття підприємства. У сфері торгівлі персонал виступає безпосереднім носієм цінностей підприємства, тому саме через нього клієнт часто оцінює загальну клієнтоорієнтованість компанії. У цьому контексті якість клієнтського досвіду значною мірою залежить від стандартів обслуговування, системи мотивації працівників, корпоративної культури та організації внутрішніх бізнес-процесів.

Суттєвою рисою сучасної торгівлі є також омніканальність формування клієнтського досвіду. Сьогодні покупець одночасно або послідовно використовує різні канали взаємодії з підприємством: фізичний магазин, сайт, мобільний застосунок, сторінки в соціальних мережах, месенджери, контакт-центр, сервіси доставки та самовивозу [8]. У зв'язку з цим клієнтський досвід

формується не в межах одного каналу, а як результат інтегрованого сприйняття всієї системи взаємодії. Якщо інформація про товар на сайті не відповідає реальній наявності в магазині, якщо онлайн-замовлення супроводжується затримкою доставки або якщо програма лояльності працює лише частково в різних каналах, це негативно впливає на загальний клієнтський досвід. Саме тому для торговельного підприємства важливо забезпечити узгодженість і безперервність обслуговування в усіх каналах продажу та комунікації.

Водночас для торговельного підприємства характерною є висока роль логістично-сервісних факторів у формуванні клієнтського досвіду. На відміну від багатьох інших сфер, покупець у торгівлі оцінює не лише якість комунікації чи атмосферу обслуговування, а й фактичну наявність товару, зручність його пошуку, доступність потрібної кількості, швидкість доставки, умови оплати, обміну та повернення. Тобто клієнтський досвід тут формується на стику маркетингу, сервісу, логістики та організації торговельно-технологічних процесів. Це означає, що навіть за високого рівня роботи персоналу негативний досвід може бути зумовлений відсутністю товару, затримкою видачі замовлення або складною процедурою повернення. Унаслідок цього управління клієнтським досвідом у торгівлі вимагає системного підходу, який охоплює не лише комунікацію з клієнтом, а й внутрішню організацію бізнес-процесів [9].

Окрему увагу слід звернути на те, що в торговельному підприємстві клієнтський досвід формується в умовах високої порівнюваності ринкових пропозицій. Споживач має можливість швидко зіставити ціни, асортимент, сервісні умови та репутацію кількох продавців, тому навіть незначні переваги або недоліки в обслуговуванні можуть вплинути на його вибір. У цих умовах підприємство вже не може конкурувати лише за рахунок товарної пропозиції, оскільки аналогічні товари нерідко реалізуються багатьма суб'єктами ринку. Саме тому клієнтський досвід стає важливим інструментом диференціації торговельного підприємства та засобом формування доданої цінності для споживача (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Особливості формування клієнтського досвіду у торговельному підприємстві

Особливість	Зміст прояву	Вплив на клієнтський досвід
Багатоетапність взаємодії	Контакт із клієнтом до покупки, під час покупки та після неї	Формує цілісне уявлення про підприємство
Значна роль персоналу	Безпосереднє спілкування, консультації, вирішення проблем	Визначає емоційне сприйняття і рівень довіри
Оmnіканальність	Взаємодія через магазин, сайт, застосунок, соціальні мережі, доставку	Вимагає узгодженості всіх точок контакту
Логістично-сервісний характер	Вплив доставки, наявності товару, повернення, оплати	Посилює практичну цінність або розчарування клієнта
Висока порівнюваність пропозицій	Легкість порівняння різних продавців	Підвищує значення сервісу як конкурентної переваги

Джерело: сформовано на основі [9, 13, 23, 26]

Особливості формування клієнтського досвіду у торговельному підприємстві полягають у багатоетапності взаємодії зі споживачем, значній ролі персоналу, omnіканальності комунікації, впливі логістично-сервісних процесів та високій чутливості покупця до якості обслуговування. Це дає підстави розглядати клієнтський досвід як результат функціонування цілісної системи, в якій поєднуються товарна пропозиція, сервіс, комунікація, цифрові рішення та організація внутрішніх процесів підприємства (рис. 1.2).

У сучасних умовах розвитку торгівлі клієнтський досвід слід розглядати не лише як маркетингову характеристику взаємодії підприємства зі споживачем, а як вагомий чинник формування його економічних результатів. Це пояснюється тим, що в торговельній діяльності кінцевий результат значною мірою залежить не тільки від наявності товару, рівня цін чи широти асортименту, а й від того, яким є загальне сприйняття покупцем процесу взаємодії з підприємством. У наукових дослідженнях наголошується, що управління клієнтським досвідом має стратегічний характер, оскільки воно спрямоване на підвищення ефективності ланцюга створення цінності для клієнта, а його результатом стає додатковий дохід, посилення бренд-капіталу та зміцнення ринкових позицій компанії.



Рисунок 1.2 – Етапи формування клієнтського досвіду у торговельному підприємстві

Джерело: побудовано автором

Економічний вплив клієнтського досвіду на діяльність торговельного підприємства проявляється передусім через зміну поведінки споживача. Якщо взаємодія з підприємством є позитивною, логічною, зручною й емоційно комфортною, то клієнт значно частіше здійснює повторні покупки, менше реагує на незначні цінові коливання, охочіше користується додатковими сервісами та більш схильний рекомендувати підприємство іншим споживачам. Натомість негативний досвід, навіть за належної якості товару, може зумовлювати втрату

клієнта, поширення негативних відгуків і зниження частоти звернень до підприємства [10]. Саме тому клієнтський досвід виступає своєрідним механізмом трансформації разової купівлі в довгострокові економічні відносини між продавцем і покупцем.

Для торговельного підприємства особливе значення має те, що позитивний клієнтський досвід безпосередньо впливає на обсяг реалізації товарів. У роздрібній та омніканальній торгівлі покупець приймає рішення про повторну покупку значно швидше, ніж у багатьох інших галузях, тому якість попереднього досвіду стає одним із ключових критеріїв майбутнього вибору. Якщо процес пошуку товару, оформлення покупки, отримання консультації, доставки або повернення виявився для клієнта зручним і зрозумілим, це підвищує ймовірність повторного звернення до того самого підприємства. У підсумку зростає частота покупок, а отже, і сукупний обсяг продажу. Для торговельного підприємства це має принципове значення, оскільки навіть незначне підвищення частоти повторних покупок у межах сталої клієнтської бази здатне забезпечити помітне зростання виручки [14].

Другим важливим напрямом впливу клієнтського досвіду є його зв'язок із формуванням лояльності споживачів. У науковій літературі клієнтський досвід розглядається як одна з передумов довіри, прихильності до бренду та стабільності відносин між клієнтом і підприємством. Для торговельної сфери лояльність означає не лише повторну покупку, а й зниження ймовірності переходу клієнта до конкурентів, більшу терпимість до окремих недоліків обслуговування, готовність використовувати кілька каналів взаємодії з одним і тим самим продавцем, а також вищу чутливість до цінностей бренду. Позитивний клієнтський досвід формує емоційний і раціональний зв'язок між покупцем і підприємством, що, у свою чергу, створює умови для стабільнішого грошового потоку та зменшення залежності результатів діяльності від короткострокових зовнішніх коливань.

Не менш вагомим є вплив клієнтського досвіду на конкурентоспроможність торговельного підприємства. У сучасній торгівлі

товари, ціни та навіть формати продажу часто легко копіюються конкурентами, тому стійкі переваги все частіше формуються саме у сфері взаємодії з клієнтом. Коли підприємство забезпечує зручний, швидкий, персоналізований і послідовний досвід у всіх точках контакту, воно фактично створює нематеріальну конкурентну перевагу, яку складніше відтворити, ніж окремий товар чи акційну пропозицію. У цьому сенсі клієнтський досвід стає інструментом ринкової диференціації: покупець обирає не лише продукт, а й спосіб отримання цінності. Саме тому українські дослідники пов'язують управління клієнтським досвідом із пріоритетними напрямками діяльності торговельних підприємств у сучасному конкурентному середовищі [20].

Важливо також враховувати, що клієнтський досвід суттєво впливає на репутаційний капітал підприємства. У цифровому середовищі враження клієнтів швидко трансформуються у публічні оцінки, відгуки, рекомендації чи застереження, які стають доступними широкому колу потенційних покупців. Це означає, що позитивний досвід окремого клієнта має мультиплікативний ефект, оскільки здатний залучати нових споживачів без прямого збільшення рекламних витрат. У свою чергу, негативний клієнтський досвід також масштабується і може формувати репутаційні втрати, які безпосередньо впливають на продажі. Отже, клієнтський досвід виконує ще й комунікаційно-репутаційну функцію, оскільки формує зовнішнє сприйняття підприємства на ринку.

Окремої уваги заслуговує взаємозв'язок клієнтського досвіду з ефективністю маркетингових витрат. Якщо підприємство інвестує значні ресурси в рекламу, просування, програми лояльності та цифрові канали продажу, але не забезпечує належного досвіду в точках контакту, то ефективність цих витрат суттєво знижується. Причина полягає в тому, що залучений клієнт не закріплюється за підприємством і не переходить у категорію постійних покупців [26, 29]. Натомість позитивний клієнтський досвід підвищує віддачу від маркетингових інструментів, оскільки сприяє кращій конверсії, повторним зверненням і органічному поширенню інформації про підприємство через рекомендації. Таким чином, клієнтський досвід виконує роль своєрідного

підсилювача результативності маркетингової діяльності торговельного підприємства.

Для торговельного підприємства значущим є і те, що клієнтський досвід впливає на внутрішню ефективність операційних процесів. На перший погляд може здаватися, що клієнтський досвід стосується лише зовнішньої взаємодії з покупцем, однак насправді його якість прямо залежить від узгодженості внутрішніх бізнес-процесів: управління асортиментом, запасами, швидкості обробки замовлень, організації торгового простору, роботи касової зони, логістики, системи повернень, цифрової підтримки та координації між підрозділами. Коли ці процеси функціонують неузгоджено, клієнт відчуває це у вигляді затримок, помилок, нестачі товару, неузгоджених дій персоналу або суперечливої інформації в різних каналах. Отже, високий рівень клієнтського досвіду фактично свідчить про вищий рівень організаційної зрілості підприємства [7].

У контексті фінансово-економічних результатів клієнтський досвід має значення і для прибутковості діяльності. Його вплив не завжди є прямим і миттєвим, однак у середньо- та довгостроковій перспективі він проявляється через поєднання кількох ефектів: зростання обсягу продажів, підвищення частоти повторних покупок, посилення лояльності, зменшення втрат клієнтів, покращення ефективності маркетингових витрат та зростання цінності бренду. У сукупності це створює передумови для покращення показників доходу, маржинальності й рентабельності. Саме тому в сучасних підходах до управління бізнесом клієнтський досвід розглядається не як витратна складова сервісу, а як інвестиція в майбутню економічну результативність підприємства [11].

Особливо виразно значення клієнтського досвіду проявляється в умовах цифровізації торгівлі та розвитку омніканальних моделей продажу. У таких умовах споживач очікує безшовної взаємодії між фізичними й цифровими каналами, однакової якості сервісу, швидкого доступу до інформації та зручного перемикання між способами купівлі. Якщо підприємство не забезпечує цілісного досвіду в цих каналах, воно втрачає не лише окремі продажі, а й довіру клієнта

до бренду загалом. Відповідно, якість клієнтського досвіду стає умовою збереження позицій підприємства в середовищі, де споживач має широкий вибір і низькі бар'єри для переходу до конкурентів [42].

Узагальнюючи наведене, можна зробити висновок, що вплив клієнтського досвіду на результати діяльності торговельного підприємства має системний характер. Він охоплює поведінковий рівень, який виявляється у частоті покупок і лояльності; ринковий рівень, який проявляється у конкурентоспроможності та репутації; організаційний рівень, пов'язаний з ефективністю внутрішніх процесів; а також фінансовий рівень, що відображається у доході, прибутку та рентабельності. Саме тому клієнтський досвід доцільно розглядати як один із ключових об'єктів управління в сучасному торговельному підприємстві, а його формування – як важливий напрям підвищення якості обслуговування та забезпечення довгострокового розвитку (табл. 1.4 та рис. 1.3).

Таблиця 1.4 – Основні напрями впливу клієнтського досвіду на результати діяльності торговельного підприємства

Напрямок впливу	Зміст впливу	Очікуваний результат для підприємства
Поведінковий	Формування позитивних вражень, довіри, прихильності до підприємства	Зростання частоти повторних покупок
Маркетинговий	Підвищення ефективності комунікацій і програм лояльності	Краща конверсія та вища віддача від просування
Конкурентний	Посилення відмінностей підприємства від конкурентів	Зміцнення конкурентоспроможності
Репутаційний	Формування позитивних відгуків і рекомендацій	Залучення нових клієнтів та зміцнення іміджу
Організаційний	Узгодження внутрішніх бізнес-процесів із потребами клієнта	Підвищення якості обслуговування
Фінансовий	Зростання доходу, прибутку, стабільності грошових надходжень	Покращення економічних результатів

Джерело: сформовано на основі [16,28]

Якість обслуговування посідає центральне місце в системі формування клієнтського досвіду торговельного підприємства, оскільки саме вона найбільш безпосередньо впливає на сприйняття покупцем процесу взаємодії з продавцем. Якщо клієнтський досвід охоплює всі враження, емоції та оцінки, що виникають

у споживача під час контакту з підприємством, то якість обслуговування є тією складовою, через яку ці враження набувають конкретного практичного змісту. Саме в процесі обслуговування покупець оцінює швидкість реагування персоналу, професійність консультацій, ввічливість, зручність здійснення покупки, точність виконання замовлення та загальний рівень сервісу.

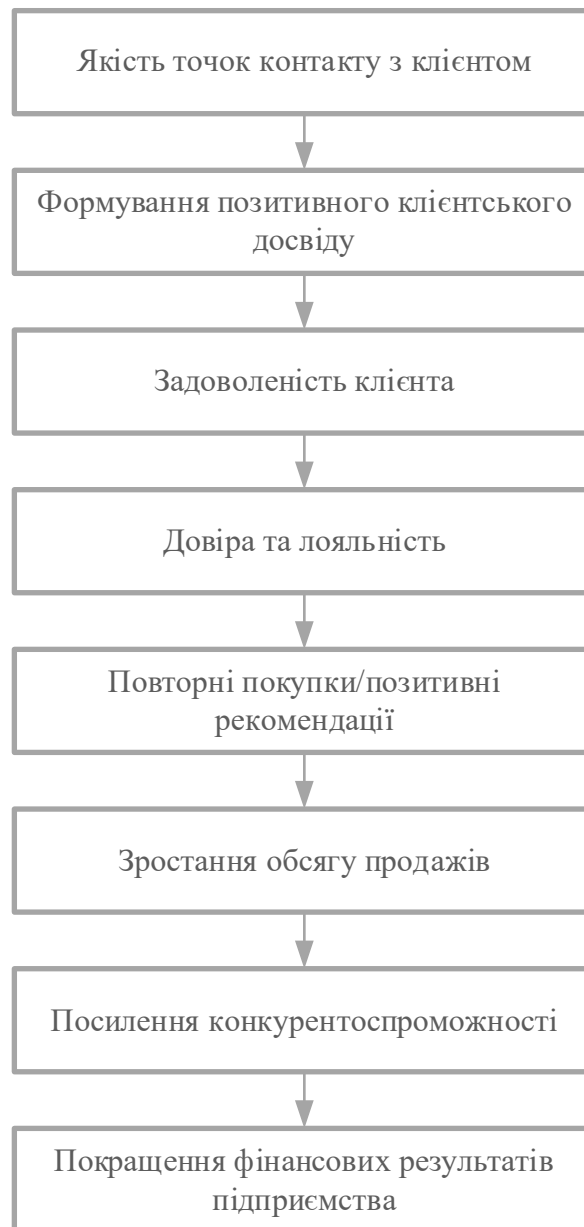


Рисунок 1.3 – Логіка впливу клієнтського досвіду на результати діяльності торговельного підприємства

Джерело: побудовано автором

Для торговельного підприємства якість обслуговування має особливе значення, оскільки вона формує первинне та найбільш стійке враження про підприємство. Навіть за наявності конкурентоспроможного асортименту і прийняттого рівня цін низька культура обслуговування, повільність персоналу або відсутність належної уваги до потреб покупця можуть знижувати рівень задоволеності клієнтів і погіршувати загальний клієнтський досвід. Водночас високий рівень сервісу здатний підсилювати позитивне сприйняття підприємства, підвищувати довіру до нього та стимулювати повторні покупки [6].

Отже, якість обслуговування слід розглядати як одну з базових передумов формування позитивного клієнтського досвіду. Вона поєднує функціональні, комунікаційні та емоційні аспекти взаємодії з покупцем і виступає важливим чинником лояльності, конкурентоспроможності та підвищення результативності діяльності торговельного підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Місце якості обслуговування у системі формування клієнтського досвіду

Елемент	Характеристика	Значення для підприємства
Якість обслуговування	Рівень організації процесу взаємодії з покупцем	Формує безпосереднє враження клієнта
Клієнтський досвід	Сукупний результат усіх контактів споживача з підприємством	Визначає задоволеність, лояльність і повторні покупки
Взаємозв'язок	Якість обслуговування є основою позитивного клієнтського досвіду	Впливає на конкурентоспроможність і результати діяльності

Джерело: сформовано на основі [6,10]

У результаті проведеного теоретичного узагальнення встановлено, що клієнтський досвід у сучасних умовах господарювання слід розглядати як комплексну економічну категорію, що відображає сукупність вражень, емоцій, оцінок і поведінкових реакцій споживача, які формуються на всіх етапах його взаємодії з торговельним підприємством. На відміну від окремих характеристик сервісу, клієнтський досвід має інтегрований характер, оскільки охоплює не

лише процес обслуговування, а й загальне сприйняття бренду, зручність комунікації, цифрових сервісів, логістики та післяпродажної взаємодії [29].

Доведено, що клієнтський досвід є багатокомпонентною системою, яка включає функціональну, емоційну, комунікаційну, цифрову та логістично-сервісну складові. Для торговельного підприємства його формування має специфічні особливості, що зумовлені багатоетапністю взаємодії зі споживачем, значною роллю персоналу, омніканальністю контактів, впливом організації торговельно-технологічних процесів та високою чутливістю покупця до рівня сервісу. Саме тому клієнтський досвід у сфері торгівлі формується не локально, а як результат узгодженої дії всіх елементів системи обслуговування.

Обґрунтовано, що позитивний клієнтський досвід безпосередньо впливає на результати діяльності торговельного підприємства, оскільки сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, формуванню довіри, зростанню лояльності, частоти повторних покупок, зміцненню конкурентоспроможності та покращенню фінансово-економічних показників. У свою чергу, якість обслуговування виступає базовою передумовою формування позитивного клієнтського досвіду, адже саме через неї клієнт безпосередньо оцінює рівень уваги до власних потреб, професійність персоналу, зручність процесу купівлі та загальну комфортність взаємодії з підприємством.

Клієнтський досвід доцільно розглядати як один із ключових об'єктів управління в діяльності торговельного підприємства, а забезпечення високої якості обслуговування – як важливу умову його ефективного формування.

1.2. Методичні підходи до оцінювання системи формування клієнтського досвіду та якості обслуговування

В умовах посилення конкуренції у сфері торгівлі та зростання вимог споживачів особливого значення набуває не лише формування позитивного

клієнтського досвіду, а й його систематичне оцінювання. Для торговельного підприємства недостатньо лише декларувати клієнтоорієнтованість чи впроваджувати окремі заходи щодо покращення сервісу, оскільки без належного аналітичного супроводу неможливо визначити, наскільки ефективними є такі дії та як саме вони впливають на сприйняття підприємства споживачами. Саме тому оцінювання клієнтського досвіду і якості обслуговування слід розглядати як необхідну передумову підвищення результативності діяльності підприємства.

Потреба в оцінюванні клієнтського досвіду зумовлена тим, що він має складний і багатокомпонентний характер. Клієнт оцінює не окремий елемент взаємодії, а весь комплекс вражень, що виникають на різних етапах контакту з підприємством: від пошуку інформації про товар і консультації до процесу купівлі, доставки, післяпродажного супроводу та можливості повторної взаємодії. За таких умов керівництво підприємства повинно мати об'єктивні інструменти для виявлення сильних і слабких сторін системи обслуговування, визначення проблемних аспектів клієнтського шляху та своєчасного реагування на зміни споживчих очікувань [23].

Оцінювання клієнтського досвіду є важливим також з позиції забезпечення управлінської обґрунтованості рішень. Якщо підприємство не володіє інформацією про рівень задоволеності клієнтів, якість комунікації, зручність сервісу, ефективність каналів обслуговування та частоту повторних покупок, воно не може повною мірою встановити причини втрати клієнтів або зниження лояльності. Натомість системне оцінювання дозволяє перетворити суб'єктивні враження споживачів на конкретну аналітичну інформацію, придатну для використання у процесі стратегічного і поточного управління.

Необхідність оцінювання якості обслуговування пояснюється ще й тим, що саме вона є однією з ключових основ формування позитивного клієнтського досвіду. Рівень сервісу безпосередньо впливає на сприйняття покупцем торговельного підприємства, а отже, і на його рішення щодо повторної покупки, рекомендації іншим особам або переходу до конкурентів. Оскільки якість обслуговування має як функціональні, так і емоційні прояви, її оцінювання

повинно бути регулярним, системним і орієнтованим не лише на внутрішні стандарти підприємства, а й на реальні очікування споживачів [15].

Для торговельного підприємства оцінювання клієнтського досвіду і якості обслуговування виконує кілька важливих функцій. По-перше, воно дає змогу виявити рівень відповідності фактичного обслуговування потребам і очікуванням клієнтів. По-друге, створює основу для своєчасного виявлення проблем у роботі персоналу, логістиці, цифрових каналах взаємодії та організації торговельного процесу. По-третє, воно забезпечує інформаційну базу для розроблення заходів із підвищення якості обслуговування та вдосконалення системи формування клієнтського досвіду. Таким чином, оцінювання виступає не лише інструментом контролю, а й важливим елементом розвитку підприємства [8, 12].

Отже, необхідність оцінювання клієнтського досвіду і якості обслуговування зумовлена потребою в отриманні об'єктивної інформації про результативність взаємодії торговельного підприємства зі споживачами. Саме системне оцінювання дозволяє своєчасно виявляти проблеми, обґрунтовувати управлінські рішення та формувати підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності підприємства через покращення сервісу й зміцнення лояльності клієнтів (табл. 1.6).

Оцінювання клієнтського досвіду та якості обслуговування в сучасних умовах ґрунтується на поєднанні наукових і прикладних підходів, що дозволяють комплексно досліджувати взаємодію торговельного підприємства зі споживачами. Необхідність такого поєднання пояснюється тим, що клієнтський досвід має багатокомпонентний характер і охоплює не лише раціональні параметри обслуговування, а й емоційні, поведінкові, комунікаційні та цифрові аспекти. Саме тому для його оцінювання недостатньо використовувати один окремий показник або один метод збору інформації, оскільки це не дає змоги повною мірою відобразити реальне сприйняття підприємства клієнтами.

Таблиця 1.6 – Основні причини необхідності оцінювання клієнтського досвіду і якості обслуговування

Причина	Зміст
Виявлення проблемних аспектів взаємодії	Дозволяє визначити слабкі місця в обслуговуванні клієнтів
Обґрунтування управлінських рішень	Формує інформаційну базу для вдосконалення сервісу
Підвищення лояльності клієнтів	Сприяє виявленню чинників задоволеності та незадоволеності
Зміцнення конкурентоспроможності	Дає змогу оперативно реагувати на зміни потреб споживачів
Оцінка ефективності заходів	Дозволяє перевірити результативність упроваджених змін

Джерело: сформовано на основі [4, 10, 21]

У науковому аспекті оцінювання клієнтського досвіду найчастіше спирається на системний, процесний, клієнтоорієнтований і комплексний підходи [21]. Системний підхід передбачає розгляд клієнтського досвіду як цілісного результату взаємодії багатьох елементів: персоналу, середовища обслуговування, товарної пропозиції, каналів комунікації, логістики, цифрових сервісів та післяпродажного супроводу. Процесний підхід дає можливість оцінювати клієнтський досвід на різних етапах клієнтського шляху – до покупки, під час купівлі та після неї. Клієнтоорієнтований підхід базується на вивченні потреб, очікувань і вражень споживачів, а комплексний підхід поєднує кількісні та якісні методи аналізу [18]. Узагальнення основних підходів до оцінювання клієнтського досвіду та якості обслуговування наведено в табл. 1.7.

У прикладному аспекті оцінювання клієнтського досвіду торговельні підприємства використовують більш конкретні інструменти, спрямовані на збір та інтерпретацію інформації про поведінку і сприйняття споживачів. До таких інструментів належать опитування клієнтів, анкетування, аналіз звернень і скарг, вивчення відгуків у цифровому середовищі, моніторинг повторних покупок, оцінювання рівня лояльності, спостереження за поведінкою споживачів у торговельній точці, а також дослідження тривалості й зручності обслуговування. Практичне значення цих підходів полягає в тому, що вони дають змогу

перетворити суб'єктивні враження покупців на вимірювану інформацію, яка може бути використана для прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.7 – Наукові та прикладні підходи до оцінювання клієнтського досвіду та якості обслуговування

Підхід	Зміст підходу	Практичне значення
Системний	Розгляд клієнтського досвіду як результату взаємодії багатьох елементів системи обслуговування	Дозволяє оцінювати клієнтський досвід комплексно
Процесний	Оцінювання досвіду на різних етапах клієнтського шляху	Дає змогу виявити проблемні стадії взаємодії
Клієнтоорієнтований	Орієнтація на потреби, очікування та оцінки споживача	Забезпечує фокус на реальному сприйнятті підприємства
Кількісний	Використання показників, індексів, статистичних даних	Дає можливість проводити порівняння та аналіз динаміки
Якісний	Використання інтерв'ю, спостережень, аналізу відгуків	Дозволяє виявити причини та мотиви поведінки клієнтів
Комбінований	Поєднання кількісних і якісних інструментів	Забезпечує найбільш повне оцінювання

Джерело: сформовано на основі [22]

Особливе місце в системі оцінювання займають кількісні методи, оскільки саме вони забезпечують можливість формалізації результатів і подальшого порівняльного аналізу [22]. Такі методи дають змогу вимірювати рівень задоволеності клієнтів, частоту повторних покупок, середній час обслуговування, кількість скарг, швидкість реагування на звернення, частку позитивних відгуків та інші показники. Їх перевага полягає в об'єктивізації оцінювання, можливості відстеження динаміки та проведення факторного аналізу. Водночас кількісні методи не завжди дозволяють виявити глибинні причини незадоволеності клієнтів, тому вони повинні доповнюватися якісними підходами.

Якісні методи дають змогу глибше зрозуміти мотиви, очікування, емоції та поведінкові реакції споживачів. До них належать інтерв'ю, фокус-групи, експертні оцінки, спостереження, аналіз відкритих коментарів і змісту звернень клієнтів. Значення цих методів полягає в тому, що вони допомагають виявити ті

аспекти обслуговування, які важко виміряти формальними індикаторами, але які суттєво впливають на загальний клієнтський досвід. Саме якісні підходи часто дозволяють виявити неочевидні недоліки у роботі персоналу, логістиці, цифрових каналах або комунікаційній політиці підприємства.

У практиці торговельних підприємств доцільно використовувати комбінований підхід, що поєднує кількісні та якісні методи. Це зумовлено тим, що клієнтський досвід має як вимірювані, так і поведінково-емоційні прояви. Наприклад, дані про кількість скарг чи повторних покупок дозволяють оцінити загальний рівень результативності обслуговування, але не розкривають повною мірою причин відповідної поведінки клієнтів. Натомість інтерв'ю або аналіз відгуків допомагають встановити, чому саме клієнти залишилися задоволеними чи незадоволеними. Загальну логіку поєднання наукових і прикладних підходів до оцінювання клієнтського досвіду та якості обслуговування подано на рис. 1.4.

Вибір конкретного підходу до оцінювання залежить від цілей дослідження, масштабу діяльності підприємства, доступності інформації та особливостей організації обслуговування. Якщо підприємство прагне отримати загальне уявлення про рівень задоволеності клієнтів, доцільним є застосування анкетування та кількісних показників. Якщо ж метою є виявлення причин проблем у системі сервісу, більш ефективним буде поєднання кількісного аналізу з якісними методами. У межах кваліфікаційної роботи саме такий підхід є найбільш доцільним, оскільки він забезпечує не лише фіксацію стану системи формування клієнтського досвіду, а й створює основу для подальшого виявлення факторів впливу та розроблення практичних рекомендацій.

Отже, наукові та прикладні підходи до оцінювання клієнтського досвіду й якості обслуговування доповнюють один одного і формують методичну основу дослідження. Їх застосування дозволяє розглядати клієнтський досвід не як абстрактну категорію, а як об'єкт системного аналізу, який може бути вимірний, інтерпретований і використаний для обґрунтування напрямів удосконалення діяльності торговельного підприємства.

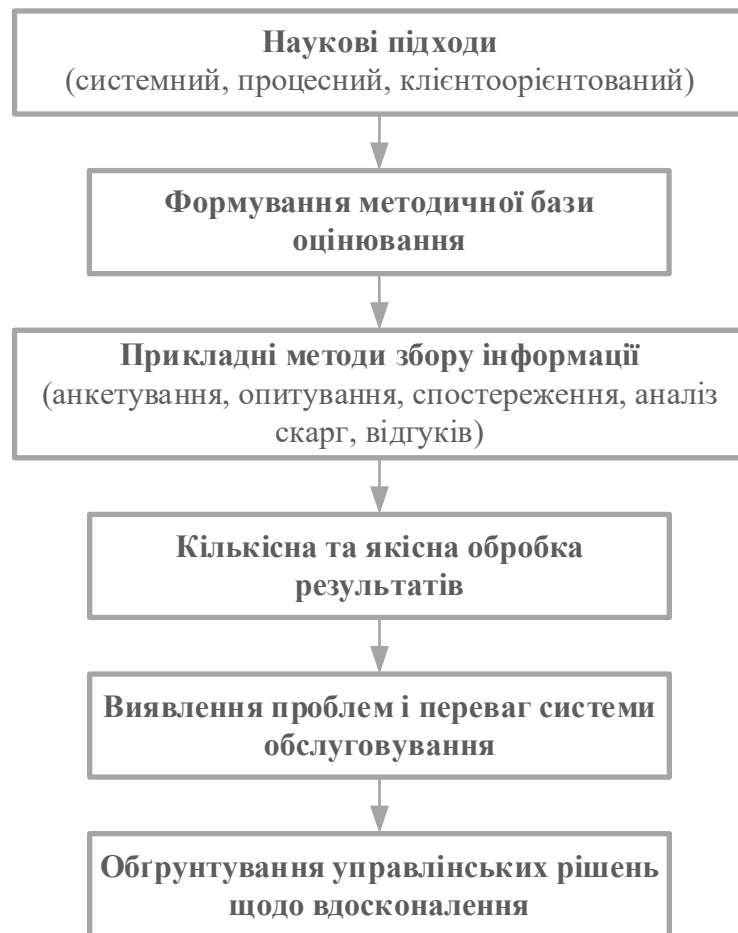


Рисунок 1.4 – Логіка оцінювання клієнтського досвіду та якості обслуговування

Джерело: побудовано автором

Оцінювання якості обслуговування в торговельному підприємстві потребує використання системи показників, які дозволяють кількісно та якісно охарактеризувати рівень взаємодії підприємства зі споживачами. Необхідність формування такої системи пояснюється тим, що якість обслуговування є багатогранною категорією, яка охоплює швидкість, зручність, точність, доступність, ввічливість, професійність персоналу та здатність підприємства задовольняти очікування покупців. Саме тому для її об'єктивного вимірювання доцільно використовувати не один окремий індикатор, а сукупність взаємопов'язаних показників, основні з яких узагальнено в табл. 1.8.

У науковій і практичній площині показники оцінювання якості обслуговування доцільно поділяти на кількісні та якісні [11]. Кількісні показники дають змогу виміряти конкретні результати обслуговування, що підлягають

статистичному обліку та порівнянню в динаміці. До них належать середній час обслуговування покупця, кількість скарг, частка повторних покупок, тривалість очікування, рівень виконання замовлень, частка повернень, кількість помилок у процесі обслуговування, швидкість реагування на звернення клієнтів. Ці показники забезпечують об'єктивність оцінювання та створюють аналітичну базу для подальшого факторного аналізу.

Таблиця 1.8 – Основні показники оцінювання якості обслуговування у торговельному підприємстві

Група показників	Показник	Характеристика
Часові	Середній час обслуговування	Відображає оперативність взаємодії з клієнтом
	Час очікування клієнта	Характеризує зручність і швидкість сервісу
Результативні	Кількість скарг	Визначає наявність проблем у системі обслуговування
	Частка виконаних замовлень без помилок	Відображає точність і надійність обслуговування
Поведінкові	Частка повторних покупок	Свідчить про задоволеність і лояльність клієнтів
	Рівень лояльності клієнтів	Характеризує схильність до повторної взаємодії
Комунікаційні	Рівень задоволеності консультацією	Оцінює якість спілкування з персоналом
Організаційні	Зручність процесу покупки	Відображає комфортність для споживача

Джерело: складено автором

Якісні показники, на відміну від кількісних, відображають суб'єктивне сприйняття покупцями рівня обслуговування. Вони характеризують ввічливість і компетентність персоналу, доступність інформації про товар, зручність отримання консультацій, комфортність умов обслуговування, ступінь індивідуального підходу до клієнта, загальне враження від процесу купівлі. Значення якісних показників полягає в тому, що вони дозволяють виявити ті аспекти сервісу, які не завжди можуть бути виміряні числовими даними, але суттєво впливають на формування клієнтського досвіду.

Для торговельного підприємства важливим є також поділ показників за етапами взаємодії з клієнтом. Так, частина показників характеризує

передпродажне обслуговування: доступність інформації, зручність пошуку товару, швидкість надання консультацій. Інша група відображає процес купівлі: тривалість обслуговування, рівень уваги до клієнта, зручність розрахунку, якість комунікації персоналу. Окрему групу становлять показники післяпродажного обслуговування, зокрема швидкість вирішення претензій, умови обміну й повернення товару, рівень зворотного зв'язку з покупцем. Такий підхід дозволяє встановити, на якому саме етапі клієнтського шляху виникають проблеми у системі обслуговування.

Крім того, показники якості обслуговування доцільно розмежовувати за напрямками оцінювання на організаційні, комунікаційні, часові, результативні та поведінкові. Організаційні показники характеризують порядок і зручність здійснення покупки; комунікаційні – якість взаємодії персоналу з клієнтом; часові – швидкість обслуговування; результативні – рівень виконання замовлень або частоту скарг; поведінкові – повторні покупки, рівень лояльності та прихильності клієнтів [11]. Узагальнену структуру системи показників оцінювання якості обслуговування подано на рис. 1.5.

Формування системи показників має важливе методичне значення для подальшого дослідження, оскільки саме на її основі можна провести аналітичну оцінку рівня обслуговування на конкретному підприємстві, виявити проблемні аспекти взаємодії зі споживачами та визначити чинники, що впливають на якість клієнтського досвіду. При цьому доцільно добирати показники таким чином, щоб вони були доступними для розрахунку, відображали специфіку діяльності підприємства та дозволяли зіставляти результати за окремими періодами.



Рисунок 1.5 – Система показників оцінювання якості обслуговування

Джерело: побудовано автором

Показники оцінювання якості обслуговування є важливим інструментом аналітичного забезпечення управління клієнтським досвідом у торговельному підприємстві. Їх системне використання дозволяє не лише визначити поточний стан обслуговування, а й створює основу для виявлення причин його змін, обґрунтування управлінських рішень та розроблення заходів із підвищення якості сервісу.

Оцінювання клієнтського досвіду та якості обслуговування не може обмежуватися лише фіксацією окремих показників, оскільки для обґрунтування управлінських рішень важливо встановити, які саме чинники формують їх поточний рівень та спричиняють його зміну. Саме тому в системі дослідження доцільно використовувати методи аналізу факторів впливу, які дозволяють виявити залежність між результативними показниками обслуговування та умовами функціонування торговельного підприємства. Основні методи такого аналізу узагальнено в табл. 1.9.

Таблиця 1.9 – Методи аналізу факторів впливу на якість обслуговування та клієнтський досвід

Метод	Зміст	Практичне значення
Порівняльний аналіз	Зіставлення показників за періодами, підрозділами, каналами продажу	Дозволяє виявити тенденції та відхилення
Метод групування	Класифікація факторів за змістом і напрямками впливу	Сприяє структуризації причин змін
Факторний аналіз	Визначення впливу окремих чинників на результативний показник	Дає змогу кількісно оцінити силу впливу факторів
Анкетування	Отримання оцінок від клієнтів щодо якості обслуговування	Дозволяє врахувати споживче сприйняття
Експертне оцінювання	Залучення фахівців до оцінки значущості факторів	Дає можливість інтерпретувати складні аспекти сервісу

Джерело: складено автором

До найбільш поширених методів належить порівняльний аналіз, який дає змогу зіставити рівень показників якості обслуговування за різні періоди, між окремими підрозділами, каналами продажу або з показниками конкурентів. Його застосування дозволяє виявити загальні тенденції зміни клієнтського досвіду та визначити напрями, у яких підприємство має найбільші проблеми або, навпаки, конкурентні переваги.

Важливе значення має аналітичний метод групування, який дозволяє класифікувати чинники за окремими ознаками: організаційними, кадровими, сервісними, логістичними, цифровими, комунікаційними. Такий підхід забезпечує більш чітке розуміння структури впливу на якість обслуговування та дозволяє не розглядати всі фактори як однорідні. Наприклад, проблеми з рівнем задоволеності клієнтів можуть бути зумовлені як недостатньою компетентністю персоналу, так і недосконалістю цифрових сервісів або організації торговельного простору.

Для глибшого дослідження причин зміни результативних показників доцільно застосовувати факторний аналіз, який дає змогу кількісно оцінити вплив окремих чинників на рівень якості обслуговування або клієнтського досвіду. У межах бакалаврської роботи саме цей метод має особливе значення, оскільки він дозволяє перейти від загального опису проблем до аналітичного виявлення конкретних причин їх виникнення. На основі факторного аналізу

можна встановити, якою мірою на зміну рівня якості обслуговування впливають, наприклад, швидкість обслуговування, професійність персоналу, кількість скарг, доступність товару, рівень цифрової підтримки чи інші показники [22].

Також доцільним є використання експертного оцінювання та соціологічних методів, зокрема анкетування й опитування клієнтів. Вони дозволяють виявити чинники, які мають найбільше значення для споживачів і які не завжди можна точно виміряти статистично. Такі методи особливо корисні для оцінювання емоційних і комунікаційних аспектів клієнтського досвіду.

Отже, застосування методів аналізу факторів впливу дозволяє не лише встановити поточний рівень якості обслуговування, а й виявити причини його змін. Це створює методичну основу для аналітичної частини дослідження та для подальшого розроблення практичних заходів щодо вдосконалення системи формування клієнтського досвіду. Логіку використання цих методів у дослідженні подано на рис. 1.6.

Узагальнення теоретичних підходів до оцінювання клієнтського досвіду та якості обслуговування дозволяє сформувати методичну базу подальшого дослідження. Її сутність полягає у визначенні системи показників, методів збору інформації та аналітичних інструментів. Основні складові такої методичної бази наведено в табл. 1.10.

Таблиця 1.10 – Складові методичної бази дослідження клієнтського досвіду та якості обслуговування

Складова	Зміст	Призначення в дослідженні
Інформаційна база	Дані підприємства, опитування клієнтів, скарги, статистика продажів	Забезпечує фактичну основу аналізу
Система показників	Показники якості обслуговування, задоволеності, повторних покупок, скарг	Дозволяє виміряти стан клієнтського досвіду
Методи аналізу	Порівняння, групування, узагальнення, факторний аналіз	Забезпечують інтерпретацію отриманих результатів
Практична спрямованість	Орієнтація на виявлення проблем і резервів покращення	Дає основу для розроблення заходів

Джерело: складено автором на основі [1, 31]

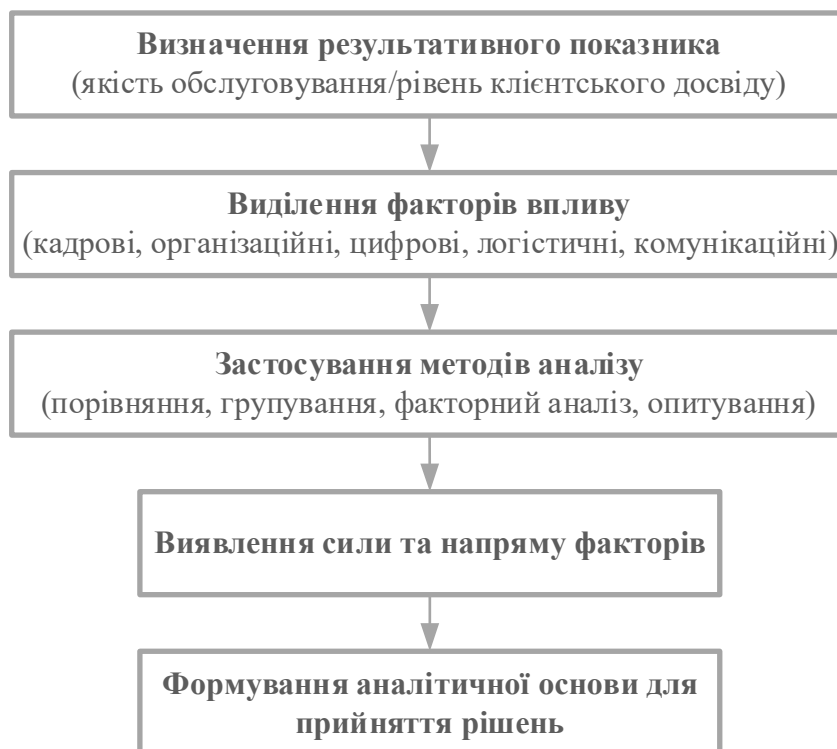


Рисунок 1.6 – Логіка аналізу факторів впливу на якість обслуговування та клієнтський досвід

Джерело: побудовано автором

У межах даного дослідження доцільно поєднати кількісні та якісні підходи. Кількісна складова дозволить оцінити динаміку й стан основних показників обслуговування, а якісна – виявити сприйняття клієнтами рівня сервісу, сильні та слабкі сторони взаємодії з підприємством. Такий підхід дає змогу отримати більш повне уявлення про систему формування клієнтського досвіду на підприємстві.

Методична база подальшого дослідження охоплює три взаємопов'язані блоки. Перший блок становить інформаційна база, до якої належать внутрішні дані підприємства, результати опитувань, звернення клієнтів, показники обслуговування, статистика продажів і повторних покупок. Другий блок становить система аналітичних показників, що характеризують якість обслуговування та клієнтський досвід. Третій блок охоплює методи

дослідження, серед яких аналіз, порівняння, групування, узагальнення та факторний аналіз [18]. Загальну структуру методичної бази подано на рис. 1.7.

Формування методичної бази подальшого дослідження є необхідною умовою забезпечення логічності, послідовності та аналітичної обґрунтованості всієї кваліфікаційної роботи. Саме чітко визначена система показників, джерел інформації та методів аналізу забезпечить можливість об'єктивного дослідження якості обслуговування і клієнтського досвіду та стане основою для формування практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.



Рисунок 1.7 – Структура методичної бази подальшого дослідження

Джерело: побудовано автором

Оцінювання клієнтського досвіду та якості обслуговування є важливою передумовою ефективного управління діяльністю торговельного підприємства, оскільки дозволяє своєчасно виявляти проблеми у взаємодії зі споживачами, оцінювати рівень задоволеності клієнтів і формувати інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Встановлено, що таке оцінювання має здійснюватися комплексно, із використанням системи показників і методів аналізу, які дають змогу дослідити як кількісні, так і якісні аспекти обслуговування.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет» та передумови формування клієнтського досвіду

ТОВ «АТБ-Маркет» є одним із провідних суб'єктів роздрібної торгівлі в Україні та входить до складу корпорації «АТБ». Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, основним видом його діяльності є роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами за КВЕД 47.11. Юридична особа зареєстрована 19 липня 1999 року, має код ЄДРПОУ 30487219 і зареєстрований статус діючого підприємства. Такі характеристики дозволяють розглядати ТОВ «АТБ-Маркет» як масштабне торговельне підприємство з усталеними ринковими позиціями та значним досвідом функціонування у сфері роздрібної торгівлі.

Сучасне становище ТОВ «АТБ-Маркет» на ринку визначається значними масштабами його діяльності та широким територіальним охопленням. За інформацією компанії, на початок 2026 року мережа налічувала 1320 магазинів у 352 населених пунктах 22 областей України, а щоденно магазини мережі відвідують понад 4 млн покупців. Крім того, товарообіг мережі за 2025 рік становив 294,2 млрд грн, а чисельність працівників флагманського підприємства корпорації – ТОВ «АТБ-Маркет» – перевищила 48,5 тис. осіб. Такі показники свідчать про значний масштаб операційної діяльності підприємства та його вагому роль у вітчизняній торговельній сфері.

Для цілей даного дослідження важливо, що ТОВ «АТБ-Маркет» функціонує у форматі роздрібної торговельної мережі, де якість контакту зі

споживачем, швидкість обслуговування, доступність товарів, організація простору магазину та загальне враження від покупки безпосередньо впливають на формування клієнтського досвіду. Великі масштаби діяльності підприємства, широка географія присутності та щоденний значний потік покупців роблять його репрезентативним об'єктом для дослідження системи формування клієнтського досвіду та обґрунтування напрямів підвищення якості обслуговування. Це дає підстави вважати ТОВ «АТБ-Маркет» доцільною базою для виконання кваліфікаційної роботи.

Початок розвитку роздрібною мережі «АТБ» було покладено у 1993 році, коли в місті Дніпропетровськ шість гастрономів були об'єднані в єдине підприємство. Назва «АТБ-Маркет» походить від аббревіатури «АгроТехБізнес», а офіційний розвиток мережі під єдиним брендом пов'язується з кінцем 1990-х років. У подальшому підприємство пройшло етап активного розширення, а модель його функціонування була трансформована у формат магазинів самообслуговування, орієнтованих на масового споживача. Саме цей підхід став основою подальшого масштабування мережі та закріплення її позицій на національному ринку.

На сучасному етапі розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» характеризується не лише розширенням торговельної мережі, а й удосконаленням підходів до логістики, маркетингової стратегії, контролю якості товарів та сервісної взаємодії з клієнтами. Компанія позиціонує себе як національну торговельну мережу, що працює в єдиному форматі та поєднує широкий асортимент товарів із ціною доступністю. Розвиток мережі супроводжується вдосконаленням сервісних рішень і підтриманням значного охоплення споживчого ринку, що має особливе значення в контексті дослідження системи формування клієнтського досвіду.

ТОВ «АТБ-Маркет» є великим торговельним підприємством національного масштабу, яке має значний досвід функціонування, широку мережу магазинів, усталені конкурентні позиції та суттєвий вплив на розвиток роздрібною торгівлі в Україні. Історія його становлення та сучасні особливості

функціонування свідчать про поступову трансформацію підприємства у потужну торговельну мережу, для якої питання формування клієнтського досвіду та підвищення якості обслуговування набувають стратегічного значення. Саме це зумовлює доцільність подальшого аналізу організаційної побудови та економічних результатів діяльності підприємства.

Ефективність діяльності торговельного підприємства значною мірою залежить від раціональності його організаційної структури управління, оскільки саме вона визначає розподіл функцій, повноважень і відповідальності між окремими підрозділами та посадовими особами. Для ТОВ «АТБ-Маркет», яке є великим суб'єктом роздрібної торгівлі з широкою мережею магазинів, організаційна структура має особливе значення, адже повинна забезпечувати координацію значної кількості управлінських, логістичних, комерційних, кадрових і сервісних процесів. Принцип формування структури ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» визначається як організація та закріплення функцій управління за підрозділами апарату управління, що свідчить про функціональний характер побудови системи управління.

На корпоративному рівні ТОВ «АТБ-Маркет» входить до структури корпорації «АТБ», до якої також належать логістичні, виробничі та інші пов'язані підприємства. Така побудова створює умови для централізації частини стратегічних, фінансових, логістичних і технологічних рішень, а також для узгодження діяльності роздрібної мережі з іншими напрямками бізнесу корпорації. Водночас безпосередньо в межах ТОВ «АТБ-Маркет» управління здійснюється через систему функціональних служб і регіональних підрозділів, що дозволяє поєднати централізований підхід до управління з оперативною координацією діяльності магазинів у різних регіонах.

За змістом наявних матеріалів організаційну структуру ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно характеризувати як лінійно-функціональну з вираженими регіональними елементами. В її основі перебуває генеральний директор, якому підпорядковуються ключові функціональні служби підприємства. Серед них виділяються економічна служба, служба управління ланцюжками постачань,

служба інформаційних технологій, служба безпеки, служба маркетингу, служба закупок, служба управління персоналом, служба управління регіонами, служба комерційної нерухомості, технічна служба, аналітичний відділ, відділ контролю якості продукції, відділ розвитку сервісів та відділ інновацій. Як видно з додатку А, така структура орієнтована на чіткий функціональний розподіл завдань, що є доцільним для великої торговельної мережі.

Наявність у структурі окремої служби управління регіонами свідчить про важливу роль територіального аспекту в системі управління підприємством. За відкритими матеріалами, у межах такої моделі виокремлюються регіональні напрями, зокрема Київський, Харківський, Одеський, Дніпровський, Львівський і Хмельницький регіони. Це означає, що підприємство використовує не лише функціональний, а й територіальний принцип координації діяльності, що є виправданим з огляду на значну кількість магазинів, їх просторову розосередженість та необхідність оперативного контролю за процесами постачання, продажу й обслуговування клієнтів.

Особливо важливим у контексті теми дослідження є те, що в організаційній структурі ТОВ «АТБ-Маркет» наявні підрозділи, діяльність яких безпосередньо пов'язана з формуванням клієнтського досвіду та забезпеченням якості обслуговування. До них належать служба маркетингу, відділ розвитку сервісів, відділ інновацій, відділ контролю якості продукції, служба управління персоналом і технічна служба. Їх функціонування створює організаційне підґрунтя для підтримання належного рівня сервісу, впровадження нових форматів обслуговування, підвищення зручності здійснення покупок і забезпечення стабільної якості товарів та торговельного середовища. У поєднанні з розвитком цифрових сервісів, зокрема кас самообслуговування, зони сервісів та мобільних інструментів самообслуговування, це посилює значення організаційної структури як чинника формування позитивного клієнтського досвіду.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «АТБ-Маркет» відповідає масштабам і специфіці діяльності підприємства, поєднуючи функціональний

розподіл управлінських повноважень із регіональною координацією діяльності торговельної мережі. Її побудова забезпечує умови для узгодження економічних, логістичних, маркетингових, кадрових, технологічних і сервісних процесів, що є важливою передумовою стабільного функціонування підприємства. Водночас саме така структура створює організаційну основу для управління якістю обслуговування та вдосконалення системи формування клієнтського досвіду, що має важливе значення для подальшого дослідження.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» є важливою складовою оцінювання загального стану функціонування підприємства та визначення передумов дослідження системи формування клієнтського досвіду. Розрахунки в межах даного підрозділу базуються на даних фінансової звітності підприємства за 2022–2024 рр., наведених у додатках Б–Г. Використання офіційних звітних даних дозволяє забезпечити об'єктивність аналізу, простежити динаміку ключових результативних, ресурсних і трудових показників, а також сформуванати аналітичне підґрунтя для подальшого дослідження факторів впливу на якість обслуговування та клієнтський досвід.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.1. Як свідчать її дані, у досліджуваному періоді підприємство демонструвало загальне розширення масштабів господарської діяльності, про що насамперед свідчить стійке зростання чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг. Так, у 2023 р. порівняно з 2022 р. чистий дохід збільшився на 32830181 тис. грн, або на 22,13 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. – ще на 27773632 тис. грн, або на 15,33 %. Така динаміка свідчить про зростання обсягів реалізації, зміцнення ринкових позицій підприємства та збереження його високої ділової активності.

Поряд із зростанням доходу в табл. 2.1 спостерігається також збільшення собівартості реалізованої продукції. У 2023 р. її величина зросла на 22740319 тис. грн, або на 20,52 %, а у 2024 р. – ще на 19461924 тис. грн, або на 14,57 %. Водночас темпи зростання чистого доходу в обох порівнюваних періодах були дещо вищими за темпи зростання собівартості, що позитивно вплинуло на

формування валового прибутку. Зокрема, валовий прибуток у 2023 р. збільшився на 10089862 тис. грн, або на 26,89 %, а у 2024 р. – на 8311708 тис. грн, або на 17,45 %. Це свідчить про загалом позитивну тенденцію у формуванні фінансового результату від основної діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютні відхилення		Відносні відхилення, %	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	148348875	181179056	208952688	32830181	27773632	22,13	15,33
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	110820558	133560877	153022801	22740319	19461924	20,52	14,57
Валовий прибуток, тис. грн	37528317	47618179	55929887	10089862	8311708	26,89	17,45
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	4579695	599024	5098332	-3980671	4499308	-86,92	751,11
Чистий фінансовий результат, тис. грн	2506886	-429441	3104523	-2936327	3533964	-117,13	822,92
Середньорічна вартість активів, тис. грн	41746209	44277825	51011008	2531615,5	6733183	6,06	15,21
Власний капітал, тис. грн	4959420	4529979	5274502	-429441	744523	-8,66	16,44
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	60782	48872	44094	-11910	-4778	-19,59	-9,78
Фонд оплати праці, тис. грн	16017786	29231586	28790480	13213800	-441106	82,49	-1,51
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2440,67	3707,22	4738,80	1266,54	1031,59	51,89	27,83

Джерело: складено і розраховано автором на основі [21]

Разом з тим динаміка фінансового результату від операційної діяльності та чистого фінансового результату, наведена в табл. 2.1 та на рис. 2.1, була менш стабільною. У 2023 р. фінансовий результат від операційної діяльності скоротився на 3980671 тис. грн, або на 86,92 %, що свідчить про істотне погіршення операційної ефективності в цей період. Проте вже у 2024 р. порівняно з 2023 р. даний показник зріс на 4499308 тис. грн, або на 751,11 %, і досяг 5098332 тис. грн. Подібна ситуація спостерігалася і щодо чистого фінансового результату: якщо у 2022 р. підприємство отримало чистий прибуток

у сумі 2506886 тис. грн, то у 2023 р. було зафіксовано чистий збиток у розмірі 429441 тис. грн, а у 2024 р. знову сформовано чистий прибуток у сумі 3104523 тис. грн. Така динаміка може свідчити про вплив нестабільних зовнішніх і внутрішніх чинників на кінцеві результати діяльності підприємства.

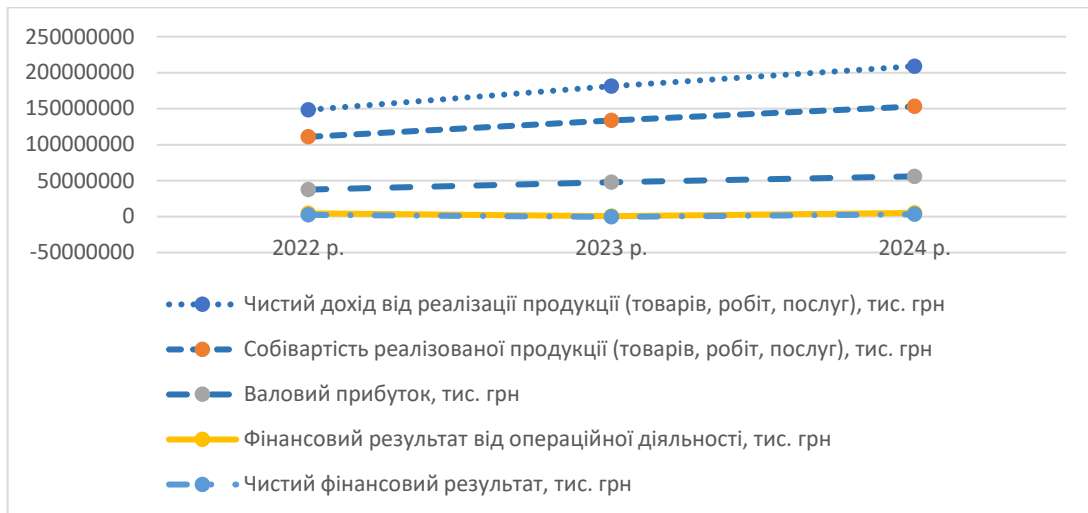


Рисунок 2.1 – Динаміка основних фінансових результатів діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором

Як видно з табл. 2.1, середньорічна вартість активів ТОВ «АТБ-Маркет» упродовж 2022–2024 рр. також зростала. У 2023 р. вона збільшилася на 2531615,5 тис. грн, або на 6,06 %, а у 2024 р. – на 6733183 тис. грн, або на 15,21 %. Це свідчить про розширення ресурсної бази підприємства, збільшення масштабів майнового потенціалу та підтримання розвитку торговельної діяльності. Водночас власний капітал у 2023 р. зменшився на 429441 тис. грн, або на 8,66 %, що було пов'язано з отриманням збитку, однак у 2024 р. він зріс на 744523 тис. грн, або на 16,44 %, що вказує на часткове відновлення фінансової стійкості підприємства.

Суттєві зміни в досліджуваному періоді відбулися і в сфері використання трудових ресурсів, що також відображено в табл. 2.1. Середньооблікова чисельність працівників у 2023 р. скоротилася на 11910 осіб, або на 19,59 %, а у 2024 р. – ще на 4778 осіб, або на 9,78 %. При цьому фонд оплати праці у 2023 р.

значно зріс – на 13213800 тис. грн, або на 82,49 %, що може свідчити про підвищення рівня оплати праці, зміну структури виплат або перегляд підходів до матеріального стимулювання персоналу. У 2024 р. фонд оплати праці дещо зменшився – на 441106 тис. грн, або на 1,51 %, однак залишився на значно вищому рівні, ніж у 2022 р.

Особливо показовою є динаміка продуктивності праці, наведена в табл. 2.1. У 2023 р. вона зросла на 1266,54 тис. грн/особу, або на 51,89 %, а у 2024 р. – ще на 1031,59 тис. грн/особу, або на 27,83 %. У результаті за три роки продуктивність праці зросла з 2440,67 до 4738,80 тис. грн на одну особу. Це свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства, що відбулося на тлі скорочення чисельності персоналу та одночасного зростання обсягів реалізації.

Отже, дані табл. 2.1 дають підстави стверджувати, що у 2022–2024 рр. ТОВ «АТБ-Маркет» характеризувалося зростанням масштабів діяльності, збільшенням доходу, валового прибутку, активів і продуктивності праці. Водночас нестабільність динаміки операційного та чистого фінансового результату, а також скорочення чисельності працівників свідчать про наявність певних суперечливих тенденцій у розвитку підприємства. Це обумовлює доцільність подальшого детальнішого аналізу фінансових результатів, ресурсного забезпечення та ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «АТБ-Маркет».

Більш детальна характеристика фінансових результатів діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр. наведена в табл. 2.2. На відміну від уже розглянутих загальних тенденцій, ця таблиця дозволяє акцентувати увагу на зміні окремих складових витрат і їх впливі на підсумкові результати діяльності підприємства.

Як свідчать дані табл. 2.2, у 2023 р. істотно зросли адміністративні витрати – на 12893931 тис. грн, або на 117,40 %, що стало одним із ключових чинників різкого зниження фінансового результату від операційної діяльності. У 2024 р. ці витрати зменшилися на 2669803 тис. грн, або на 11,18 %, однак залишилися

значно вищими за рівень 2022 р. Водночас витрати на збут протягом усього періоду зростали, причому особливо суттєво – у 2024 р., коли їх приріст становив 5693853 тис. грн, або 24,92 %.

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютні відхилення		Відносні відхилення, %	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	148348875	181179056	208952688	32830181	27773632	22,13	15,33
Інші операційні доходи, тис. грн	1194854	1114020	1345428	-80834	231408	-6,77	20,77
Собівартість реалізації, тис. грн	110820558	133560877	153022801	22740319	19461924	20,52	14,57
Адміністративні витрати, тис. грн	10983277	23877208	21207405	12893931	-2669803	117,40	-11,18
Витрати на збут, тис. грн	22019887	22848736	28542589	828849	5693853	3,76	24,92
Інші операційні витрати, тис. грн	1110377	1387215	2340279	276838	953064	24,93	68,70
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	4579695	599024	5098332	-3980671	4499308	-86,92	751,11
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	2506886	-429441	3104523	-2936327	3533964	-117,13	-822,92

Джерело: складено і розраховано автором на основі [21]

Крім того, негативний вплив на результати діяльності справляло зростання інших операційних витрат, які у 2024 р. збільшилися на 68,70 % порівняно з 2023 р. У сукупності це обумовило нестабільність фінансового результату від операційної діяльності, що, як видно з рис. 2.2, після різкого зниження у 2023 р. змінився суттєвим відновленням у 2024 р.

Показовою є і динаміка чистого прибутку: у 2023 р. підприємство отримало збиток, тоді як у 2024 р. його діяльність знову стала прибутковою. Це свідчить про те, що, попри зростання витрат, ТОВ «АТБ-Маркет» змогло відновити фінансову результативність. Отже, дані табл. 2.2 підтверджують, що

ключовим чинником коливання фінансових результатів підприємства у досліджуваному періоді була саме динаміка витрат, насамперед адміністративних і збутових.

Аналіз змін у складі активів і джерел їх формування наведено в табл. 2.3. Як свідчать її дані, у 2022–2024 рр. майновий потенціал ТОВ «АТБ-Маркет» загалом зростає. Зокрема, вартість необоротних активів у 2023 р. збільшилася на 6,65 %, а у 2024 р. – ще на 12,89 %, що може свідчити про подальше розширення матеріально-технічної бази підприємства. Водночас оборотні активи зростали ще швидше: на 27,17 % у 2023 р. та на 16,96 % у 2024 р., що вказує на посилення поточної операційної діяльності та збільшення обсягів ресурсів, залучених в оборот.

Таблиця 2.3 – Динаміка активів і капіталу ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютні відхилення		Відносні відхилення, %	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Необоротні активи, тис. грн	23101717	24636901	27812796	1535184	3175895	6,65	12,89
Оборотні активи, тис. грн	17968007	22849024	26723294	4881017	3874270	27,17	16,96
Усього активів, тис. грн	41069724	47485925	54536090	6416201	7050165	15,62	14,85
Власний капітал, тис. грн	4959420	4529979	5274502	-429441	744523	-8,66	16,44
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	8859351	8672620	1271430	-186731	-7401190	-2,11	-85,34
Поточні зобов'язання, тис. грн	27250938	34283326	40152428	7032388	5869102	25,81	17,12
Усього капіталу і зобов'язань, тис. грн	41069724	47485925	54536090	6416201	7050165	15,62	14,85

Джерело: складено і розраховано автором на основі [21]

Як видно з табл. 2.3, загальна вартість активів підприємства у 2023 р. зросла на 6416201 тис. грн, або на 15,62 %, а у 2024 р. – ще на 7050165 тис. грн, або на 14,85 %. Це свідчить про загальне розширення масштабів діяльності підприємства. Водночас динаміка власного капіталу була менш стабільною: у

2023 р. він скоротився на 429441 тис. грн, або на 8,66 %, а у 2024 р. зріс на 744523 тис. грн, або на 16,44 %. Така зміна узгоджується з динамікою чистого фінансового результату підприємства.

Структура джерел формування активів, подана в табл. 2.3, свідчить про суттєву роль зобов'язань у фінансуванні діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». При цьому довгострокові зобов'язання у 2024 р. різко скоротилися – на 7401190 тис. грн, або на 85,34 %, тоді як поточні зобов'язання, навпаки, зростали протягом усього періоду: на 25,81 % у 2023 р. та на 17,12 % у 2024 р. Отже, дані табл. 2.3 дають підстави стверджувати, що розширення активів підприємства супроводжувалося переважно зростанням поточних зобов'язань, що вказує на посилення залежності від короткострокових джерел фінансування.

Для оцінювання ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно проаналізувати показники, що характеризують чисельність працівників, витрати на оплату праці та результативність праці персоналу. Саме трудові ресурси відіграють важливу роль у забезпеченні безперервності торговельного процесу, належного рівня обслуговування покупців і досягнення фінансових результатів підприємства. Основні показники використання трудових ресурсів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.4 та рис. 2.2.

Аналіз показників використання трудових ресурсів ТОВ «АТБ-Маркет», наведених у табл. 2.4, свідчить про скорочення середньооблікової чисельності працівників упродовж усього досліджуваного періоду. Так, у 2023 р. порівняно з 2022 р. чисельність персоналу зменшилася на 11910 осіб, або на 19,59 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. – ще на 4778 осіб, або на 9,78 %. Водночас, як видно з рис. 2.3, на тлі скорочення чисельності працівників середньомісячна заробітна плата мала стійку тенденцію до зростання.

Таблиця 2.4 – Показники використання трудових ресурсів ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютні відхилення		Відносні відхилення, %	
				2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	60782	48872	44094	-11910	-4778	-19,59	-9,78
Фонд оплати праці, тис. грн	16017786	29231586	28790480	13213800	-441106	82,49	-1,51
Середньомісячна заробітна плата, грн	21960,70	49843,79	54411,18	27883,09	4567,39	126,97	9,16
Чистий дохід на одного працівника, тис. грн/особу	2440,67	3707,22	4738,80	1266,55	1031,58	51,89	27,83
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	41,24	-8,79	70,41	-50,03	79,20	-121,31	-901,26

Джерело: складено і розраховано автором на основі [21]

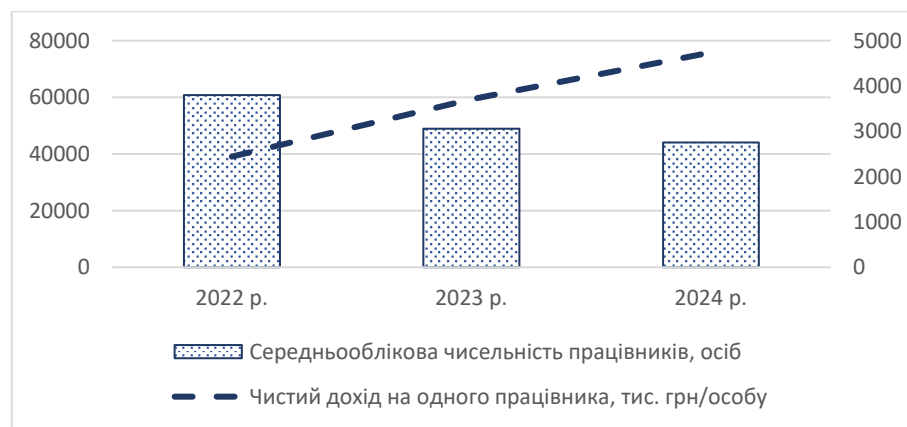


Рисунок 2.3 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників та чистого доходу на одного працівника ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором

Фонд оплати праці у 2023 р. зріс на 13213800 тис. грн, або на 82,49 %, що зумовило істотне підвищення середньомісячної заробітної плати – з 21960,70 грн у 2022 р. до 49843,79 грн у 2023 р. У 2024 р. фонд оплати праці незначно скоротився на 1,51 %, однак середньомісячна заробітна плата продовжила

зростати й досягла 54411,18 грн, що на 9,16 % більше, ніж у 2023 р. Це свідчить про збереження тенденції до підвищення вартості праці на підприємстві.

Позитивною є і динаміка чистого доходу на одного працівника, який у 2023 р. зріс на 51,89 %, а у 2024 р. – ще на 27,83 %, досягнувши 4738,80 тис. грн/особу. Це вказує на підвищення продуктивності праці та більш ефективного використання трудових ресурсів. Разом з тим показник чистого прибутку на одного працівника у 2023 р. набув від’ємного значення, що було пов’язано зі збитковістю діяльності в цьому році, тоді як у 2024 р. він зріс до 70,41 тис. грн/особу. Отже, дані табл. 2.4 свідчать, що в ТОВ «АТБ-Маркет» у 2022–2024 рр. підвищувалася ефективність використання трудових ресурсів, незважаючи на скорочення чисельності персоналу.

Для узагальнення результатів діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно розрахувати відносні показники ефективності, які дають можливість оцінити прибутковість реалізації, результативність використання активів і власного капіталу, швидкість обороту ресурсів, а також рівень витрат на оплату праці у структурі доходу. На відміну від абсолютних показників, саме такі коефіцієнти дозволяють більш повно охарактеризувати ефективність функціонування підприємства в динаміці. Розраховані показники ефективності діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр. наведено в табл. 2.5 та рис. 2.4.

Таблиця 2.5 – Показники ефективності діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютні відхилення	
				2023-2022	2024-2023
Рентабельність продажу, %	1,69	-0,24	1,49	-1,93	1,72
Рентабельність активів, %	6,01	-0,97	6,09	-6,97	7,06
Рентабельність власного капіталу, %	50,55	-9,48	58,86	-60,03	68,34
Коефіцієнт оборотності активів	3,55	4,09	4,10	0,54	0,00
Частка фонду оплати праці в чистому доході, %	10,80	16,13	13,78	5,34	-2,36

Джерело: складено і розраховано автором на основі [21]

Як свідчать дані табл. 2.5, у 2023 р. порівняно з 2022 р. більшість показників ефективності діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» погіршилася, що було зумовлено зниженням фінансових результатів підприємства та отриманням чистого збитку. Зокрема, рентабельність продажу, активів і власного капіталу у 2023 р. набули відчутно нижчих значень порівняно з 2022 р. Водночас у 2024 р. спостерігалось відновлення ефективності діяльності, про що свідчить зростання зазначених показників унаслідок повернення підприємства до прибуткової діяльності.

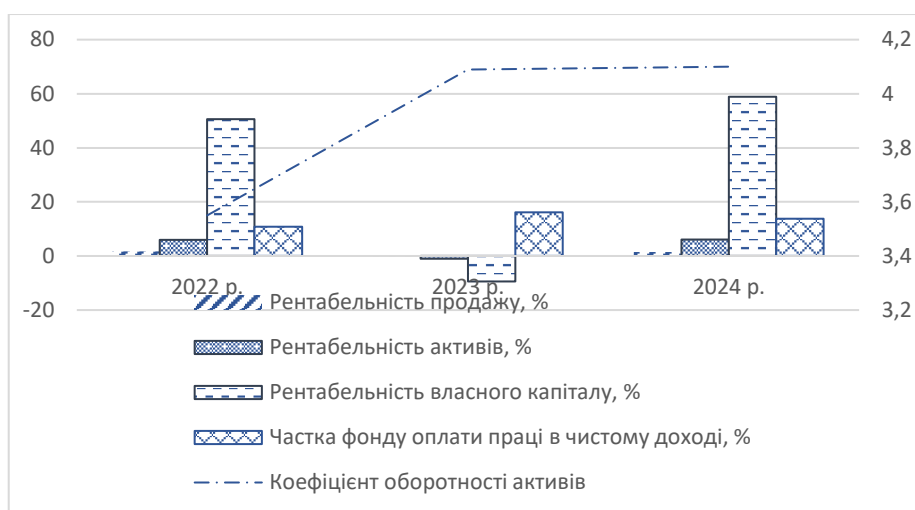


Рисунок 2.4 - Динаміка показників ефективності діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором

Позитивною тенденцією, відображеною в табл. 2.5, є зростання коефіцієнта оборотності активів: з 3,55 у 2022 р. до 4,09 у 2023 р. і 4,10 у 2024 р. Це свідчить про підвищення ефективності використання активів у процесі формування доходу. Разом з тим частка фонду оплати праці в чистому доході у 2023 р. суттєво зросла, а у 2024 р. дещо зменшилася, хоча залишилася вищою, ніж у 2022 р. Отже, дані табл. 2.5 підтверджують, що у 2024 р. діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» стала більш ефективною порівняно з 2023 р., однак окремі аспекти витратності діяльності все ще потребують уваги.

ТОВ «АТБ-Маркет» посідає провідні позиції на ринку роздрібної торгівлі України та належить до числа найбільших продовольчих ритейлерів країни. За даними компанії, на початок 2026 р. мережа об'єднувала 1320 магазинів у 352 населених пунктах 22 областей України, а щоденна кількість покупців перевищувала 4 млн осіб. У 2025 р. товарообіг мережі становив 294,2 млрд грн, що свідчить про значний масштаб діяльності підприємства та його стійкі ринкові позиції.

Високий рівень конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет» підтверджується також галузевими рейтингами. Зокрема, за даними Opendatabot, компанія стабільно очолює рейтинг ритейлерів України за виручкою, а у 2025 р. знову стала лідером серед підприємств роздрібної торгівлі. Так само профільні огляди ринку засвідчують, що АТБ залишається одним із беззаперечних лідерів і за кількістю торговельних точок, і за обсягами виторгу, випереджаючи таких конкурентів, як «Сільпо», «Фора», NOVUS, METRO та VARUS.

Конкурентні позиції підприємства значною мірою формуються завдяки поєднанню декількох ключових переваг. Насамперед йдеться про широкий територіальний масштаб присутності, розвинену логістичну систему, високу інтенсивність товарообігу, єдиний торговельний формат і цінову орієнтацію на масового споживача. Саме формат дискаунтера забезпечує підприємству привабливість для широких верств населення, оскільки дозволяє поєднувати доступний рівень цін із достатньо широким асортиментом товарів повсякденного попиту. Крім того, динамічне розширення мережі та модернізація магазинів підтримують актуальність її ринкової пропозиції.

Сильними сторонами ТОВ «АТБ-Маркет» є також висока впізнаваність бренду, значна частота контактів із покупцями, зручність розташування магазинів, швидкість здійснення покупок та орієнтація на повсякденний споживчий попит. Разом з тим ринок роздрібної торгівлі України характеризується високим рівнем конкуренції, у межах якої підприємство змушене постійно вдосконалювати сервісні елементи, підтримувати належний рівень якості обслуговування, розвивати цифрові та касові рішення

самообслуговування, а також адаптувати торговельний простір до очікувань сучасного споживача. Саме ці чинники дедалі більше визначають привабливість торговельного підприємства для клієнтів.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що ТОВ «АТБ-Маркет» є доцільним об'єктом для дослідження системи формування клієнтського досвіду. Значні масштаби діяльності підприємства, широка територіальна присутність, велика кількість торговельних точок і мільйони щоденних контактів із покупцями зумовлюють особливу роль сервісу, організації торговельного простору, швидкості обслуговування та загального сприйняття підприємства споживачами. За таких умов клієнтський досвід стає не другорядним елементом торговельної діяльності, а одним із важливих чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, результати аналізу техніко-економічних показників засвідчили, що ТОВ «АТБ-Маркет» функціонує в умовах активного розвитку, але водночас зазнає впливу складних конкурентних і витратних факторів. Саме тому підвищення якості обслуговування, удосконалення сервісних рішень, підтримання зручності та швидкості покупки, а також формування позитивного клієнтського досвіду мають розглядатися як важливі напрями зміцнення ринкових позицій підприємства. Усе це логічно зумовлює необхідність подальшого дослідження системи формування клієнтського досвіду в ТОВ «АТБ-Маркет» та обґрунтування напрямів підвищення якості обслуговування.

2.2. Оцінка стану системи формування клієнтського досвіду і якості обслуговування ТОВ «АТБ-Маркет»

Система обслуговування клієнтів у ТОВ «АТБ-Маркет» формується з урахуванням масштабів діяльності підприємства, значної кількості торговельних точок і високої інтенсивності щоденних контактів із покупцями. Особливістю

мережі є орієнтація на масового споживача, що зумовлює необхідність забезпечення швидкого, доступного й стандартизованого обслуговування в усіх магазинах. Значна географія присутності, велика кількість покупців і дискаунтний формат зумовлюють вимогу до чіткої організації торговельного процесу, раціонального розміщення товарів, оперативності касового обслуговування та підтримання належного рівня сервісу в усіх точках продажу. Компанія зазначає, що мережа охоплює 1320 магазинів у 352 населених пунктах 22 областей України, а щодня її відвідують понад 4 млн покупців.

У практичному аспекті система обслуговування клієнтів ТОВ «АТБ-Маркет» поєднує традиційний формат офлайн-покупки з розвитком цифрових сервісів. Покупцям доступні інтернет-магазин, замовлення товарів із доставкою або самовивозом, мобільний застосунок, спеціальні акційні пропозиції та інструменти для пришвидшення здійснення покупки. Зокрема, на офіційному сайті компанії передбачено можливість онлайн-замовлення товарів із подальшим отриманням у магазині або доставкою, а в мобільному застосунку доступні сервіси формування покупок, перегляду акцій та персоналізованої взаємодії з мережею.

Важливою складовою системи обслуговування є впровадження інструментів самообслуговування, що спрямовані на скорочення часу перебування клієнта в магазині та зменшення черг. Зокрема, мережа розвиває сервіс швидких покупок через смартфон Scan&Buy, який дозволяє клієнтам самостійно сканувати товари та оплачувати їх без традиційного проходження касової зони. Такий підхід свідчить про прагнення підприємства адаптувати формат взаємодії до сучасних запитів споживачів, для яких важливими є швидкість, зручність і технологічність процесу покупки.

Окреме значення у системі обслуговування має інформаційно-комунікаційний компонент. ТОВ «АТБ-Маркет» забезпечує взаємодію з клієнтами через гарячу лінію, офіційний сайт, мобільний застосунок, програми акційної підтримки та інші цифрові канали. Крім того, підприємство розвиває елементи лояльності через карткові продукти та спеціальні цінові пропозиції, що

підвищують привабливість мережі для покупців. Така багатоканальність обслуговування свідчить про прагнення підприємства формувати зручне середовище взаємодії з клієнтом не лише в межах торгового залу, а й поза ним.

Отже, система обслуговування клієнтів у ТОВ «АТБ-Маркет» має комплексний характер і включає як класичні елементи торговельного сервісу, так і сучасні цифрові рішення, орієнтовані на прискорення та спрощення процесу покупки. Саме така побудова системи обслуговування створює передумови для формування клієнтського досвіду, який у подальшому доцільно оцінювати за окремими складовими.

Клієнтський досвід у ТОВ «АТБ-Маркет» формується під впливом кількох взаємопов'язаних складових, серед яких доцільно виділити функціональну, емоційну, комунікаційну, цифрову та організаційно-сервісну. Для торговельного підприємства такого масштабу саме поєднання цих складових визначає загальне сприйняття мережі покупцями, рівень їх задоволеності та готовність до повторних покупок. Узагальнену характеристику основних складових клієнтського досвіду в ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно подати в табл. 2.6.

Першою і найбільш помітною для покупця є функціональна складова клієнтського досвіду, яка відображає зручність здійснення покупки. У діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» вона проявляється через доступність магазинів, широкий асортимент товарів повсякденного попиту, стандартизовану організацію торговельного простору та орієнтацію на швидкий процес придбання товарів. Дискаунтний формат і масовий характер обслуговування формують для покупця очікування простоти, доступності та оперативності, а тому саме функціональна зручність є однією з базових умов позитивного сприйняття підприємства.

Не менш важливою є емоційна складова клієнтського досвіду, хоча в умовах дискаунтного формату вона має дещо іншу природу, ніж у преміальних торговельних мережах. Для ТОВ «АТБ-Маркет» позитивне емоційне сприйняття формується не стільки через атмосферні чи іміджеві елементи, скільки через відчуття доступності цін, швидкості покупки, передбачуваності сервісу та довіри до якості товарів. У цьому випадку клієнтський досвід базується на

прагматичному сприйнятті підприємства, коли покупець оцінює мережу як зручну, зрозумілу й орієнтовану на повсякденні потреби.

Важливе місце посідає комунікаційна складова, що охоплює взаємодію підприємства з клієнтом через канали інформування, акційні пропозиції, контактні сервіси та цифрові інструменти. У ТОВ «АТБ-Маркет» вона проявляється через сайт, мобільний застосунок, гарячу лінію, інформування про акції, сервісні повідомлення та можливість використання персоналізованих фінансових і знижкових інструментів. Така система комунікації підвищує прозорість взаємодії з покупцем і сприяє більш тісному контакту між підприємством і споживачем.

Особливе значення в сучасних умовах має цифрова складова клієнтського досвіду. Для ТОВ «АТБ-Маркет» вона включає мобільний застосунок, онлайн-замовлення, самовивіз, доставку, цифрові акції, сервіс швидких покупок Scan&Buy і загальну інтеграцію частини покупецького шляху в електронне середовище. Саме ця складова значною мірою визначає сучасність і зручність сервісу, а також здатність підприємства адаптуватися до нових моделей споживчої поведінки. Наявність цифрових сервісів сприяє підвищенню комфорту для клієнта, однак водночас підвищує вимоги до стабільності їх роботи та простоти використання.

Окремо слід виділити організаційно-сервісну складову, яка проявляється через швидкість проходження касової зони, зручність навігації в магазині, наявність необхідних товарів, чистоту торговельного простору, організацію самообслуговування та узгодженість дій персоналу. Для ТОВ «АТБ-Маркет» ця складова є особливо важливою, оскільки саме вона безпосередньо впливає на щоденне сприйняття мережі великою кількістю покупців. З огляду на масовий характер обслуговування, навіть незначні збої в організації торговельного процесу можуть помітно впливати на загальний клієнтський досвід. Саме тому організаційно-сервісні параметри є одним із ключових об'єктів подальшої оцінки якості обслуговування.

Отже, аналіз основних складових клієнтського досвіду ТОВ «АТБ-Маркет» свідчить про те, що він формується як результат поєднання традиційних торговельних переваг мережі з елементами цифровізації та сервісної модернізації. Саме така структура клієнтського досвіду створює основу для подальшого оцінювання якості обслуговування, виявлення сильних сторін і проблемних аспектів системи взаємодії з покупцями (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Характеристика основних складових клієнтського досвіду в ТОВ «АТБ-Маркет»

Складова клієнтського досвіду	Прояв у діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»	Значення для споживача
Функціональна	Доступність магазинів, стандартизований торговельний формат, широкий асортимент повсякденного попиту	Забезпечує зручність і швидкість покупки
Емоційна	Відчуття доступності, передбачуваності, звичності та довіри до мережі	Формує загальне позитивне сприйняття підприємства
Комунікаційна	Сайт, гаряча лінія, мобільний застосунок, акційна інформація, знижкові інструменти	Підвищує прозорість і поінформованість клієнта
Цифрова	Онлайн-замовлення, доставка, самовивіз, Scan&Buy, цифрові сервіси	Скорочує час покупки та підвищує комфорт
Організаційно-сервісна	Касове обслуговування, самообслуговування, організація простору магазину, доступність товарів	Визначає щоденний практичний досвід клієнта

Джерело: складено автором на основі [21]

Якість обслуговування покупців у торговельному підприємстві доцільно оцінювати через систему показників, які відображають не лише швидкість і зручність здійснення покупки, а й загальний рівень організації сервісного середовища. Для ТОВ «АТБ-Маркет» така оцінка має особливе значення, оскільки підприємство працює у форматі масового роздрібного обслуговування, де навіть незначні недоліки в організації процесу покупки здатні впливати на враження великої кількості клієнтів. З огляду на це доцільно аналізувати не окремі епізодичні характеристики, а сукупність показників, що формують цілісне сприйняття рівня сервісу. Узагальнену систему критеріїв оцінювання якості обслуговування покупців у ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно подати в табл. 2.7.

Першим і одним із найбільш важливих критеріїв є швидкість обслуговування, оскільки для клієнтів мережі формату дискаунтера саме економія часу є суттєвою складовою цінності торговельної послуги. У ТОВ «АТБ-Маркет» ця складова забезпечується через стандартизовану організацію торговельного простору, велику пропускну здатність магазинів, касове обслуговування та розвиток елементів самообслуговування, зокрема цифрового сервісу Scan&Buy. Наявність таких рішень позитивно впливає на оцінку швидкості обслуговування, проте в умовах високого потоку покупців саме ця складова залишається найбільш чутливою до перевантаження торговельної системи. Це означає, що навіть за наявності сервісних інновацій показник швидкості обслуговування є одночасно і сильною стороною, і потенційною зоною ризику для якості клієнтського досвіду.

Другим важливим критерієм виступає зручність здійснення покупки, яка включає доступність товарів, зрозумілу навігацію в торговельному залі, простоту пошуку необхідної продукції, раціональне розміщення товарних груп і зручність розрахунку. Для ТОВ «АТБ-Маркет» перевагою є стандартизований формат магазинів, що формує у покупця передбачуваність торговельного середовища. Завдяки цьому клієнт витрачає менше часу на адаптацію до простору магазину та швидше здійснює покупку. Водночас стандартизація не виключає необхідності постійного оновлення підходів до мерчандайзингу, особливо в умовах розширення асортименту й зміни споживчих звичок. Таким чином, зручність покупки в мережі можна оцінити як загалом високу, однак її рівень прямо залежить від ефективності організації внутрішнього торговельного простору.

Суттєвим критерієм якості обслуговування є доступність і повнота інформації для покупця. У сучасній роздрібній торгівлі клієнт очікує швидкого отримання інформації про ціни, акційні товари, умови придбання, доставку, наявність цифрових сервісів та інші параметри покупки. ТОВ «АТБ-Маркет» використовує для цього офіційний сайт, мобільний застосунок, інтернет-магазин, акційні каталоги та інші цифрові інструменти інформування клієнтів.

Це позитивно впливає на якість комунікації з покупцем і підвищує прозорість взаємодії. Проте аналітично важливо враховувати, що ефективність такого інформування залежить не лише від наявності каналів комунікації, а й від їхньої актуальності, зручності та узгодженості між собою.

Окремий напрям оцінювання пов'язаний із рівнем роботи персоналу, оскільки навіть у форматі переважно самообслуговуваної торгівлі працівники залишаються важливим елементом клієнтського досвіду. Якість роботи персоналу проявляється через коректність комунікації, готовність допомогти, швидкість реагування на запити покупців, підтримання порядку в торговельному залі та загальну організованість процесу обслуговування. Для ТОВ «АТБ-Маркет» цей критерій набуває особливого значення в умовах великого потоку клієнтів, коли працівники повинні забезпечувати баланс між швидкістю, дисципліною й клієнтоорієнтованістю. Саме тому оцінку роботи персоналу доцільно розглядати як одну з ключових складових сервісної якості.

Важливим показником є також рівень технологічності обслуговування, який для ТОВ «АТБ-Маркет» проявляється у використанні мобільного застосунку, сервісу швидкої покупки, онлайн-замовлення, доставки та інших цифрових елементів сервісу. Ця складова є особливо значущою, оскільки вона відображає здатність підприємства адаптуватися до сучасних моделей споживчої поведінки. Застосування цифрових сервісів знижує часові витрати клієнта, робить процес покупки гнучкішим і розширює можливості взаємодії з підприємством. Разом з тим підвищення технологічності автоматично означає й зростання вимог до стабільності цифрових рішень, простоти користування ними та їхньої доступності для різних груп покупців.

Не менш значущим є показник комфортності торговельного середовища, який включає чистоту приміщень, логічність організації торговельного залу, достатність простору для переміщення покупців, доступність товарів і відсутність критичних сервісних перешкод. У межах формату дискаунтера цей показник не є головною конкурентною перевагою, але саме він забезпечує мінімально необхідний рівень споживчого комфорту. Якщо для покупця магазин

асоціюється із зручністю, зрозумілістю та швидкістю покупки, це прямо впливає на загальне позитивне сприйняття підприємства.

Для поглиблення аналітичної оцінки доцільно використати узагальнюючу бальну характеристику показників якості обслуговування. Такий підхід не претендує на повну статистичну точність, однак дозволяє систематизувати ключові аспекти сервісу та виділити найбільш сильні й найбільш проблемні напрями. Результати такої узагальнюючої оцінки наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналітична оцінка показників якості обслуговування покупців у ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник якості обслуговування	Характеристика стану	Оцінка
Швидкість обслуговування	Загалом висока завдяки стандартизованому формату та самообслуговуванню, але чутлива до пікових навантажень	висока
Зручність здійснення покупки	Позитивно забезпечується типовим форматом магазинів і логікою розміщення товарів	висока
Доступність інформації для покупця	Підтримується через сайт, мобільний застосунок, акційні пропозиції та цифрові канали	достатньо висока
Рівень роботи персоналу	Має значний вплив на сприйняття сервісу; залежить від навантаження та організації праці	середньо-висока
Технологічність обслуговування	Посилюється завдяки Scan&Buy, онлайн-замовленню, доставці, цифровим сервісам	висока
Комфортність торговельного середовища	Забезпечує базову зручність покупки, але потребує постійного контролю в умовах великого потоку клієнтів	середня
Гнучкість сервісної взаємодії	Підвищується завдяки поєднанню офлайн- та онлайн-каналів	достатньо висока

Джерело: складено автором

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зазначити, що система якості обслуговування в ТОВ «АТБ-Маркет» має переважно позитивну характеристику, оскільки спирається на доступність торговельного формату, високу інтенсивність обслуговування, розвиток цифрових сервісів і загальну функціональну зручність для покупця. Водночас найуразливішими аспектами залишаються ті, що залежать від пікового навантаження на магазини, організації роботи персоналу та узгодженості сервісних процесів у фізичному та цифровому середовищах. Саме ці аспекти доцільно розглядати як потенційні резерви

підвищення якості обслуговування та вдосконалення системи формування клієнтського досвіду на підприємстві.

Виділемо ключові критерії оцінювання, що найбільш повно характеризують якість обслуговування в умовах функціонування торговельної мережі: швидкість обслуговування, зручність розміщення товарів, доступність цінової інформації, рівень роботи персоналу, наявність черг, зручність розрахунку, чистота торговельного залу, функціонування кас самообслуговування та післяпродажна взаємодія. Аналітичну оцінку цих показників наведено в табл. 2.8.

Для забезпечення більшої об'єктивності оцінювання кожному показнику було надано певну вагомість залежно від його впливу на загальне сприйняття сервісу покупцем. Оцінювання здійснено за п'ятибальною шкалою, де 1 бал означає низький рівень прояву показника, а 5 балів – високий. Узагальнюючий інтегральний показник якості обслуговування визначено як суму добутків вагомості кожного критерію на його бальну оцінку.

Формалізовано це можна подати так:

$$I_{яо} = \sum (\omega_i \times b_i)$$

де $I_{яо}$ – інтегральний показник якості обслуговування;

ω_i – вагомість i -го показника;

b_i – бальна оцінка i -го показника.

Як свідчать дані табл. 2.8, інтегральний показник якості обслуговування покупців у ТОВ «АТБ-Маркет» становить 3,80 бала з 5 можливих, що дає підстави оцінити загальний рівень сервісу як достатньо високий, але не максимальний. Це означає, що підприємство має сформовану систему обслуговування, яка загалом відповідає очікуванням покупців, однак містить окремі аспекти, що потребують подальшого вдосконалення.

Таблиця 2.8 – Аналітична оцінка показників якості обслуговування покупців у ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	Вагомість	Оцінка, балів	Зважена оцінка
Швидкість обслуговування	0,16	4	0,64
Зручність розміщення товарів	0,11	4	0,44
Доступність цінової інформації	0,12	4	0,48
Рівень роботи персоналу	0,12	3	0,36
Наявність / відсутність черг	0,11	3	0,33
Зручність розрахунку	0,11	5	0,55
Чистота торговельного залу	0,09	4	0,36
Функціонування кас самообслуговування	0,10	4	0,40
Післяпродажна взаємодія	0,08	3	0,24
Разом	1,00		3,80

Джерело: розраховано автором

Найвищі оцінки в табл. 2.8 отримали показники, пов'язані зі швидкістю обслуговування, зручністю розміщення товарів, доступністю цінової інформації, зручністю розрахунку та функціонуванням кас самообслуговування. Це свідчить про те, що сильними сторонами сервісу ТОВ «АТБ-Маркет» є саме функціональна та організаційно-технологічна складові обслуговування. Для підприємства дискаунтного формату такі характеристики мають особливо важливе значення, оскільки саме швидкість, простота і зрозумілість покупки формують базову споживчу цінність.

Водночас нижчі оцінки, як показано в табл. 2.8, отримали рівень роботи персоналу, наявність черг і післяпродажна взаємодія. Це дає підстави вважати, що найбільш проблемними зонами у системі обслуговування є ті, що залежать від людського фактора та інтенсивності покупецького потоку. Зокрема, навіть за достатньо високої загальної організації сервісу значні потоки покупців можуть зумовлювати перевантаження касової зони, підвищення ймовірності черг і зниження індивідуалізації обслуговування. Крім того, післяпродажна взаємодія для торговельних мереж такого типу традиційно є менш вираженою, ніж у спеціалізованих або преміальних форматах торгівлі.

Проведене оцінювання дозволяє стверджувати, що якість обслуговування покупців у ТОВ «АТБ-Маркет» характеризується переважанням позитивних параметрів над проблемними. Разом з тим інтегральний показник 3,80 бала

вказує на наявність резервів для підвищення загального рівня сервісу. Насамперед це стосується вдосконалення організації роботи персоналу, зменшення сервісних перевантажень у години пікового попиту та посилення післяпродажної комунікації з клієнтами.

Для інтерпретації отриманого інтегрального показника доцільно використати таку шкалу: до 2,5 бала – низький рівень якості обслуговування, від 2,5 до 3,49 – середній, від 3,5 до 4,49 – достатній, понад 4,5 – високий. Відповідно до цієї шкали, результат ТОВ «АТБ-Маркет» належить до достатнього рівня, що свідчить про сформовану й функціонально ефективну систему сервісу, яка, однак, потребує подальшого вдосконалення в окремих напрямках.

Отже, проведена аналітична оцінка, результати якої наведені в табл. 2.8, дає можливість не лише якісно охарактеризувати стан обслуговування покупців у ТОВ «АТБ-Маркет», а й кількісно визначити рівень його сформованості. Це створює необхідне підґрунтя для наступного етапу дослідження – виявлення сильних сторін і проблемних аспектів формування клієнтського досвіду на підприємстві.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що система формування клієнтського досвіду в ТОВ «АТБ-Маркет» має як виражені сильні сторони, так і окремі проблемні аспекти, які впливають на загальне сприйняття якості обслуговування покупцями. Узагальнення результатів оцінювання показує, що до ключових переваг підприємства належать функціональна зручність покупки, доступність торговельного формату, швидкість обслуговування, розвиненість цифрових сервісів та загальна організаційна впорядкованість торговельного процесу. Саме ці характеристики формують основу позитивного клієнтського досвіду та забезпечують повсякденну привабливість мережі для широкого кола споживачів.

Однією з найважливіших сильних сторін підприємства є орієнтація на швидке й стандартизоване обслуговування. Для покупця це означає зрозумілий формат магазину, доступність товарів, простоту навігації, зручність розрахунку та мінімізацію часових витрат на здійснення покупки. Важливим позитивним

аспектом є також використання елементів самообслуговування та цифрових рішень, які підвищують технологічність сервісу й адаптують систему обслуговування до сучасних споживчих запитів. Сукупність цих переваг дозволяє підприємству підтримувати достатньо високий рівень функціональної якості обслуговування.

Разом з тим результати аналітичної оцінки свідчать про наявність певних проблемних аспектів у системі формування клієнтського досвіду. Насамперед вони пов'язані з рівнем навантаження на персонал, виникненням черг у години пікового попиту та недостатньою вираженістю післяпродажної взаємодії. Саме ці параметри отримали нижчі оцінки порівняно з іншими складовими сервісу, що дозволяє розглядати їх як зони потенційного вдосконалення. У практичному вимірі це означає, що навіть за загальним позитивним клієнтським досвідом окремі організаційні та комунікаційні недоліки можуть знижувати рівень задоволеності покупців.

Слід також враховувати, що для торговельного підприємства такого масштабу проблемні аспекти не завжди мають системний характер, однак саме вони найчастіше стають джерелом негативного сприйняття сервісу. Якщо функціональні характеристики обслуговування в мережі є достатньо сильними, то людський фактор, пікове навантаження, сервісні перевантаження та окремі комунікаційні недоліки можуть формувати нерівномірність клієнтського досвіду. Отже, основні резерви його вдосконалення пов'язані не стільки з базовою організацією торговельного процесу, скільки з підвищенням стабільності якості сервісу в різних ситуаціях обслуговування (табл. 2.9).

Узагальнення проведеного аналізу дає підстави стверджувати, що система формування клієнтського досвіду в ТОВ «АТБ-Маркет» є загально сформованою та функціонально ефективною. Підприємство забезпечує достатньо високий рівень організації торговельного процесу, зручність здійснення покупки, доступність базових сервісних рішень і розвиток окремих цифрових елементів обслуговування. Саме це визначає позитивне сприйняття мережі покупцями та підтримує її конкурентні позиції на ринку роздрібної торгівлі.

Таблиця 2.9 – Сильні сторони та проблемні аспекти формування клієнтського досвіду в ТОВ «АТБ-Маркет»

Сильні сторони	Проблемні аспекти
Висока швидкість обслуговування	Імовірність виникнення черг у пікові години
Зручність здійснення покупки	Нерівномірність навантаження на персонал
Доступність цінової інформації	Обмеженість післяпродажної взаємодії
Розвиненість цифрових сервісів	Залежність якості сервісу від організації роботи в конкретному магазині
Функціонування кас самообслуговування	Потреба в подальшому посиленні клієнтоорієнтованості персоналу
Стандартизований формат торговельного простору	Локальні організаційні недоліки торговельного процесу

Джерело: складено автором

Водночас інтегральна аналітична оцінка якості обслуговування показала, що досягнутий рівень сервісу не є максимально можливим. Наявність проблем, пов'язаних із чергами, навантаженням на персонал, варіативністю організації обслуговування та недостатньою вираженістю післяпродажної взаємодії, свідчить про існування резервів для подальшого вдосконалення клієнтського досвіду. Отже, на сучасному етапі для ТОВ «АТБ-Маркет» важливим є не стільки формування базових елементів сервісу, скільки підвищення узгодженості, стабільності та клієнтоорієнтованості всієї системи обслуговування.

ТОВ «АТБ-Маркет» має достатньо сильну основу для формування позитивного клієнтського досвіду, однак потребує подальшої роботи над тими складовими сервісу, які найбільш чутливо впливають на задоволеність покупців. Саме це створює логічне підґрунтя для переходу до наступного етапу дослідження, де буде здійснено аналіз факторів впливу на якість обслуговування та обґрунтовано напрями її підвищення.

Система формування клієнтського досвіду в ТОВ «АТБ-Маркет» має комплексний характер і охоплює функціональні, комунікаційні, цифрові та організаційно-сервісні складові. У цілому результати підрозділу свідчать, що ТОВ «АТБ-Маркет» має сформовану систему клієнтського досвіду, однак її подальше вдосконалення потребує цілеспрямованої роботи над підвищенням стабільності сервісу та якості обслуговування покупців.

РОЗДІЛ 3
ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ
ОБСЛУГОВУВАННЯ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКОГО
ДОСВІДУ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

3.1 Факторний аналіз якості обслуговування та клієнтського досвіду ТОВ «АТБ-Маркет»

У сучасних умовах функціонування торговельного підприємства підвищення якості обслуговування та вдосконалення системи формування клієнтського досвіду потребує не лише загальної оцінки рівня сервісу, а й глибшого виявлення чинників, які визначають його стан і динаміку. Проведений у другому розділі аналіз дозволив встановити, що ТОВ «АТБ-Маркет» має загалом сформовану систему обслуговування, однак її ефективність залежить від сукупності організаційних, трудових, технологічних і сервісних параметрів. Саме тому в межах даного підрозділу виникає потреба у проведенні факторного аналізу, який дає змогу перейти від загальної характеристики проблеми до виявлення конкретних причин змін у рівні якості обслуговування та клієнтського досвіду.

Метою факторного аналізу є визначення основних чинників, що впливають на рівень якості обслуговування покупців і формування клієнтського досвіду в ТОВ «АТБ-Маркет», а також встановлення сили та напрямку їх впливу. Практичне значення такого аналізу полягає в тому, що він дозволяє не лише зафіксувати загальний стан сервісу на підприємстві, а й обґрунтувати ті напрями діяльності, які потребують першочергового вдосконалення. Отже, факторний аналіз у цьому дослідженні виступає аналітичною основою для подальшого формування практичних заходів щодо підвищення якості обслуговування.

До основних завдань факторного аналізу в межах даного підрозділу доцільно віднести: визначення результативного показника, який узагальнює рівень якості обслуговування; формування системи факторів впливу; побудову факторної моделі; проведення розрахунків впливу окремих чинників на зміну результативного показника; узагальнення отриманих результатів і виявлення резервів підвищення якості обслуговування та клієнтського досвіду. Таким чином, даний етап дослідження виконує функцію аналітичного переходу від діагностики стану сервісу до розроблення конкретних управлінських рішень.

Особливість застосування факторного аналізу в даній роботі полягає в тому, що об'єктом дослідження є не лише економічні результати діяльності підприємства, а саме якість обслуговування як складова формування клієнтського досвіду. Це означає, що в системі факторів повинні бути враховані не лише загальні ресурсні параметри діяльності підприємства, а й ті характеристики, які безпосередньо пов'язані зі сприйняттям покупцем рівня сервісу. Саме тому факторний аналіз повинен поєднувати економічну та сервісну логіку оцінювання.

Проведений у другому розділі аналіз дав змогу встановити, що в діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» упродовж 2022–2024 рр. поряд із позитивною динамікою обсягів реалізації та загального розширення масштабів господарської діяльності спостерігалися суттєві коливання фінансових результатів. Особливо показовою є зміна фінансового результату від операційної діяльності, який у 2023 р. різко знизився, а у 2024 р. суттєво зріс. Така динаміка зумовлює необхідність більш глибокого аналітичного дослідження причин зміни цього показника та визначення конкретних чинників, які вплинули на його формування.

Проведемо факторний аналіз фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет». Його метою є кількісне визначення впливу основних доходних і витратних чинників на зміну результативного показника, а також виявлення тих елементів операційної діяльності, які найбільше впливають на ефективність функціонування підприємства. Практичне значення такого аналізу полягає в тому, що він дозволяє перейти від загальної констатації змін у

прибутковості до конкретного встановлення причин цих змін, що, у свою чергу, створює аналітичну основу для обґрунтування подальших управлінських заходів.

Для проведення факторного аналізу як результативний показник доцільно обрати фінансовий результат від операційної діяльності (Y), оскільки саме він найбільш повно відображає ефективність основної господарської діяльності торговельного підприємства. На відміну від чистого фінансового результату, який залежить також від фінансових, інвестиційних та інших позаопераційних чинників, операційний фінансовий результат безпосередньо формується під впливом доходів від реалізації та операційних витрат. Саме тому його використання як результативного показника є більш доцільним для цілей даного дослідження.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2022–2024 рр.

Рік	Y – фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	X1 – чистий дохід від реалізації, тис. грн	X2 – інші операційні доходи, тис. грн	X3 – собівартість реалізації, тис. грн	X4 – адміністративні витрати, тис. грн	X5 – витрати на збут, тис. грн	X6 – інші операційні витрати, тис. грн
2020	8065047	123864393	735054	92747990	4325613	18968340	484528
2021	11825157	148745255	1261543	110486259	4815775	22451209	416027
2022	4598946	148332869	1196654	110721024	11028345	22040993	1110280
2023	599024	181179056	1114020	133560877	23877208	22848736	1387215
2024	5098332	208952688	1345428	153022801	21207405	28542589	2340279

Джерело: складено автором на основі [21]

Для подальших розрахунків факторну модель доцільно подати так:

$$Y = X_1 + X_2 - X_3 - X_4 - X_5 - X_6$$

де Y – фінансовий результат від операційної діяльності;

X₁ – чистий дохід від реалізації;

X₂ – інші операційні доходи;

X₃ – собівартість реалізації;

X₄ – адміністративні витрати;

X₅ – витрати на збут;

X_6 – інші операційні витрати.

Така система факторів є економічно обґрунтованою, оскільки відображає основні складові, які формують операційний фінансовий результат підприємства. Доходні показники чинять на результативний показник прямий позитивний вплив, тоді як витратні – зворотний, зменшуючи величину операційного прибутку.

Оскільки факторна модель є адитивною, вплив кожного фактора на зміну результативного показника можна визначити методом ланцюгових підстановок або методом абсолютних різниць. У даному випадку доцільно використати ланцюгові підстановки, щоб поетапно показати, як змінювався фінансовий результат під впливом кожного фактора.

Базисне значення результативного показника у 2020 р.:

$$Y_0 = 123864393 + 735054 - 92747990 - 4325613 - 18968340 - 492457 = 8065047$$

Фактичне значення результативного показника у 2021 р.:

$$Y_1 = 148745255 + 1261543 - 110486259 - 4815775 - 22451209 - 428398 = 11825157$$

Загальна зміна результативного показника:

$$\Delta Y = Y_1 - Y_0 = 11825157 - 8065047 = 3760110$$

Отже, результати таблиці 3.2 свідчать, що у 2021 р. порівняно з 2020 р. фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» зріс на 3760110 тис. грн. Вирішальним позитивним чинником цього зростання стало збільшення чистого доходу від реалізації, за рахунок якого результативний показник підвищився на 24888791 тис. грн. Додатково позитивно вплинуло зростання інших операційних доходів, а також зменшення інших операційних витрат. Водночас суттєвий стримуючий вплив мали витратні фактори,

насамперед зростання собівартості реалізації та витрат на збут, які найбільше зменшували позитивний ефект від зростання доходів. Таким чином, покращення фінансового результату від операційної діяльності у 2021 р. було досягнуто переважно за рахунок розширення обсягів реалізації, тоді як подальше підвищення ефективності діяльності підприємства потребує більш жорсткого контролю за витратами.

Таблиця 3.2 – Розрахунок впливу факторів на зміну фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021–2020 рр.

Етап розрахунку	Формула	Результат, тис. грн	Вплив фактора, тис. грн
Базове значення	Y_0	8065047	-
Заміна (X_1)	$Y_{ум2} = X_1(2021) + X_2(2020) - X_3(2020) - X_4(2020) - X_5(2020) - X_6(2020)$	32953838	+24888791
Заміна (X_2)	$Y_{ум2} = X_1(2021) + X_2(2021) - X_3(2020) - X_4(2020) - X_5(2020) - X_6(2020)$	33480327	+526489
Заміна (X_3)	$Y_{ум3} = X_1(2021) + X_2(2021) - X_3(2021) - X_4(2020) - X_5(2020) - X_6(2020)$	15742058	-17738269
Заміна (X_4)	$Y_{ум4} = X_1(2021) + X_2(2021) - X_3(2021) - X_4(2021) - X_5(2020) - X_6(2020)$	15251896	-490162
Заміна (X_5)	$Y_{ум5} = X_1(2021) + X_2(2021) - X_3(2021) - X_4(2021) - X_5(2021) - X_6(2020)$	11769027	-3482869
Заміна (X_6)	$Y_{ум6} = X_1(2021) + X_2(2021) - X_3(2021) - X_4(2021) - X_5(2021) - X_6(2021)$	11837528	+68501
Разом			+3760110

Джерело: розраховано автором

Базисне значення результативного показника у 2021 р.:

$$Y_0 = 148745255 + 1261543 + 110486259 - 4815775 - 22451209 - 428398 = 11825157$$

Фактичне значення результативного показника у 2022 р.:

$$Y_1 = 148332869 + 1196654 - 110721024 - 11028345 - 22040993 - 1140215 = 4598946$$

Загальна зміна результативного показника:

$$\Delta Y = Y_1 - Y_0 = 4598946 - 11825157 = -7226211$$

Отже, результати таблиці 3.3 свідчать, що у 2022 р. порівняно з 2021 р. фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» зменшився на 7226211 тис. грн. Найбільший негативний вплив на зміну результативного

показника мало зростання адміністративних витрат, унаслідок чого операційний фінансовий результат скоротився на 6212570 тис. грн.

Таблиця 3.3 – Розрахунок впливу факторів на зміну фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021–2020 рр.

Етап розрахунку	Формула	Результат, тис. грн	Вплив фактора, тис. грн
Базове значення	Y_0	11825157	-
Заміна (X_1)	$Y_{ум2} = X_{1(2022)} + X_{2(2021)} - X_{3(2021)} - X_{4(2021)} - X_{5(2021)} - X_{6(2021)}$	11412771	-412386
Заміна (X_2)	$Y_{ум2} = X_{1(2022)} + X_{2(2022)} - X_{3(2021)} - X_{4(2021)} - X_{5(2021)} - X_{6(2021)}$	11347882	-64889
Заміна (X_3)	$Y_{ум3} = X_{1(2022)} + X_{2(2022)} - X_{3(2022)} - X_{4(2021)} - X_{5(2021)} - X_{6(2021)}$	11113117	-234765
Заміна (X_4)	$Y_{ум4} = X_{1(2022)} + X_{2(2022)} - X_{3(2022)} - X_{4(2022)} - X_{5(2021)} - X_{6(2021)}$	4900547	-6212570
Заміна (X_5)	$Y_{ум5} = X_{1(2022)} + X_{2(2022)} - X_{3(2022)} - X_{4(2022)} - X_{5(2022)} - X_{6(2021)}$	5310763	+410216
Заміна (X_6)	$Y_{ум6} = X_{1(2022)} + X_{2(2022)} - X_{3(2022)} - X_{4(2022)} - X_{5(2022)} - X_{6(2022)}$	4598946	-711817
Разом			-7226211

Джерело: розраховано автором

Негативно позначилося також зростання інших операційних витрат, собівартості реалізації та зменшення чистого доходу від реалізації й інших операційних доходів. Водночас єдиним фактором, який позитивно вплинув на результативний показник, стало зменшення витрат на збут, за рахунок чого фінансовий результат збільшився на 410216 тис. грн. Таким чином, погіршення фінансового результату від операційної діяльності у 2022 р. було зумовлене насамперед суттєвим посиленням витратного навантаження, особливо за адміністративною складовою.

Базисне значення результативного показника у 2022 р.:

$$Y_0 = 148332869 + 1196654 - 110721024 - 11028345 - 22040993 - 1140215 = 4598946$$

Фактичне значення результативного показника у 2023 р.:

$$Y_1 = 181179056 + 1114020 - 133560877 - 23877208 - 22848736 - 1407231 = 599024$$

Загальна зміна результативного показника:

$$\Delta Y = Y_1 - Y_0 = 599024 - 4598946 = -3999922$$

Таблиця 3.4 – Розрахунок впливу факторів на зміну фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021–2020 рр.

Етап розрахунку	Формула	Результат, тис. грн	Вплив фактора, тис. грн
Базове значення	Y_0	4598946	-
Заміна (X_1)	$Y_{ум2} = X_1(2023) + X_2(2022) - X_3(2022) - X_4(2022) - X_5(2022) - X_6(2022)$	37445133	+32846187
Заміна (X_2)	$Y_{ум2} = X_1(2023) + X_2(2023) - X_3(2022) - X_4(2022) - X_5(2022) - X_6(2022)$	37362499	-82634
Заміна (X_3)	$Y_{ум3} = X_1(2023) + X_2(2023) - X_3(2023) - X_4(2022) - X_5(2022) - X_6(2022)$	14522646	-22839853
Заміна (X_4)	$Y_{ум4} = X_1(2023) + X_2(2023) - X_3(2023) - X_4(2023) - X_5(2022) - X_6(2022)$	1673783	-12848863
Заміна (X_5)	$Y_{ум5} = X_1(2023) + X_2(2023) - X_3(2023) - X_4(2023) - X_5(2023) - X_6(2022)$	866040	-807743
Заміна (X_6)	$Y_{ум6} = X_1(2023) + X_2(2023) - X_3(2023) - X_4(2023) - X_5(2023) - X_6(2023)$	599024	-267016
Разом			-3999922

Джерело: розраховано автором

Отже, результати таблиці 3.4 свідчать, що у 2023 р. порівняно з 2022 р. фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» зменшився на 3999922 тис. грн. Вирішальним позитивним чинником у цьому періоді стало зростання чистого доходу від реалізації, за рахунок якого результативний показник збільшився на 32846187 тис. грн. Проте цей позитивний ефект був значною мірою нівельований суттєвим зростанням витрат. Найбільший негативний вплив на зміну фінансового результату мало збільшення собівартості реалізації, що зменшило його на 22839853 тис. грн, а також різке зростання адміністративних витрат, через що операційний фінансовий результат скоротився ще на 12848863 тис. грн. Додатково негативно вплинули підвищення витрат на збут, зменшення інших операційних доходів та зростання інших операційних витрат. Таким чином, погіршення фінансового результату від операційної діяльності у 2023 р. було зумовлене насамперед випереджальним зростанням витрат порівняно з приростом доходів.

Базисне значення результативного показника у 2023 р.:

$$Y_0 = 181179056 + 1114020 - 133560877 - 23877208 - 2284736 - 1407231 = 599024$$

Фактичне значення результативного показника у 2024 р.:

$$Y_0 = 208952688 + 1345428 - 153022801 - 21207405 - 28542589 - 2426989 = 5098332$$

Загальна зміна результативного показника:

$$\Delta Y = Y_1 - Y_0 = 5098332 - 599024 = 4499308$$

Таблиця 3.5 – Розрахунок впливу факторів на зміну фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» за 2021–2020 рр.

Етап розрахунку	Формула	Результат, тис. грн	Вплив фактора, тис. грн
Базове значення	Y_0	599024	-
Заміна (X_1)	$Y_{ум2} = X_1(2024) + X_2(2023) - X_3(2023) - X_4(2023) - X_5(2023) - X_6(2023)$	28372656	+27773632
Заміна (X_2)	$Y_{ум2} = X_1(2024) + X_2(2024) - X_3(2023) - X_4(2023) - X_5(2023) - X_6(2023)$	28604064	+231408
Заміна (X_3)	$Y_{ум3} = X_1(2024) + X_2(2024) - X_3(2024) - X_4(2023) - X_5(2023) - X_6(2023)$	9142140	-19461924
Заміна (X_4)	$Y_{ум4} = X_1(2024) + X_2(2024) - X_3(2024) - X_4(2024) - X_5(2023) - X_6(2023)$	11811943	+2669803
Заміна (X_5)	$Y_{ум5} = X_1(2024) + X_2(2024) - X_3(2024) - X_4(2024) - X_5(2024) - X_6(2023)$	6118090	-5693853
Заміна (X_6)	$Y_{ум6} = X_1(2024) + X_2(2024) - X_3(2024) - X_4(2024) - X_5(2024) - X_6(2024)$	5098332	-1019758
Разом			+4499308

Джерело: розраховано автором

Отже, результати таблиці 3.5 свідчать, що у 2024 р. порівняно з 2023 р. фінансовий результат від операційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» зріс на 4499308 тис. грн. Найбільший позитивний вплив на зміну результативного показника мало зростання чистого доходу від реалізації, за рахунок якого операційний фінансовий результат збільшився на 27773632 тис. грн. Додатково позитивно вплинуло зростання інших операційних доходів, а також зменшення адміністративних витрат, що забезпечило приріст результату на 231408 тис. грн та 2669803 тис. грн відповідно. Водночас негативний вплив мали зростання собівартості реалізації, витрат на збут та інших операційних витрат, які зменшували позитивний ефект від приросту доходів. Таким чином, покращення фінансового результату від операційної діяльності у 2024 р. було досягнуто насамперед завдяки суттєвому збільшенню доходу від реалізації та скороченню адміністративних витрат.

Отже, проведений факторний аналіз дозволив встановити, що зміна фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» у 2020–2024 рр. визначалася передусім співвідношенням між темпами зростання

чистого доходу від реалізації та динамікою основних витратних складових. Найбільш позитивний вплив у досліджуваному періоді справляло збільшення доходу від реалізації, тоді як основними стримуючими чинниками виступали зростання собівартості реалізації, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. Це свідчить про наявність істотних резервів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства за рахунок удосконалення витратної політики, оптимізації адміністративного навантаження, підвищення результативності збутових процесів і більш раціонального використання ресурсів.

3.2. Заходи щодо удосконалення системи формування клієнтського досвіду та оцінка їх ефективності

ТОВ «АТБ-Маркет» має загалом сформовану та функціонально ефективну систему обслуговування покупців, однак її поточний стан не можна вважати повністю оптимальним. Як показав аналіз якості обслуговування та клієнтського досвіду, наведений у підрозділі 2.2, сильними сторонами підприємства є зручність здійснення покупки, доступність торговельного формату, швидкість обслуговування, наявність елементів самообслуговування та розвиток цифрових сервісів. Водночас результати аналітичної оцінки, а також узагальнення сильних і проблемних аспектів, відображені в табл. 2.7 та табл. 2.8, свідчать про наявність низки факторів, що стримують підвищення рівня сервісу та негативно впливають на формування клієнтського досвіду.

Однією з ключових проблем є нерівномірність навантаження на персонал у години пікового попиту, що зумовлює виникнення черг, підвищення інтенсивності праці працівників і зниження стабільності якості обслуговування. Ця проблема є особливо важливою для торговельного підприємства масового формату, оскільки саме в періоди найбільшого клієнтського потоку покупців

формує загальне враження про швидкість, зручність і комфортність покупки. Якщо у звичайному режимі підприємство забезпечує достатньо високий рівень сервісу, то в умовах перевантаження окремі елементи системи обслуговування починають працювати менш ефективно, що безпосередньо позначається на клієнтському досвіді.

Ще одним проблемним аспектом є недостатня гнучкість організації сервісних процесів усередині торговельного простору. Йдеться передусім про необхідність більш раціонального розподілу функцій між працівниками, оперативного реагування на пікові навантаження, покращення внутрішньої координації обслуговування та удосконалення логіки руху клієнтів у торговельному залі. Хоча стандартизований формат мережі є її перевагою, саме надмірна стандартизованість без урахування фактичної інтенсивності покупецьких потоків у конкретних магазинах може створювати локальні сервісні проблеми.

Важливим стримуючим чинником є також недостатня вираженість післяпродажної та комунікаційної взаємодії з клієнтами. У сучасних умовах клієнтський досвід формується не лише безпосередньо в момент покупки, а й охоплює інформаційне супроводження, швидкість реагування на звернення, зручність цифрових сервісів, зрозумілість комунікації та загальне відчуття уваги до потреб споживача. Саме тому навіть за достатньо високого рівня організації основного процесу продажу підприємство потребує подальшого вдосконалення комунікаційно-сервісної складової взаємодії з покупцями.

Проведений у підрозділі 3.1 факторний аналіз фінансового результату від операційної діяльності, результати якого наведені в табл. 3.2–3.5, дозволив виявити ще одну важливу проблему – високу чутливість результативності діяльності підприємства до змін витратних факторів. Зокрема, було встановлено, що найбільш стримуючий вплив на фінансовий результат у різні роки мали собівартість реалізації, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати. Це означає, що питання вдосконалення системи обслуговування та клієнтського досвіду не може розглядатися окремо від

проблеми ефективного використання ресурсів, оскільки підвищення якості сервісу має супроводжуватися раціоналізацією витрат і підвищенням результативності операційної діяльності.

Узагальнення результатів аналізу дає змогу окреслити основні резерви вдосконалення системи обслуговування ТОВ «АТБ-Маркет». До них насамперед належать оптимізація навантаження на персонал, підвищення гнучкості організації обслуговування в години пікового попиту, удосконалення внутрішньої логістики торговельного простору, скорочення часу обслуговування на касовій зоні, посилення клієнтоорієнтованості працівників, розвиток сервісної комунікації та розширення цифрових інструментів взаємодії з покупцями. Важливим резервом є також підвищення узгодженості між організаційними заходами та економічними результатами діяльності підприємства, тобто забезпечення такого формату вдосконалення сервісу, за якого покращення клієнтського досвіду супроводжуватиметься зростанням ефективності операційної діяльності.

Для систематизації виявлених проблем і резервів удосконалення системи обслуговування доцільно подати їх у вигляді узагальнюючої таблиці (табл. 3.6).

Виявлені проблеми та резерви вдосконалення системи обслуговування дають змогу перейти до обґрунтування конкретних організаційних заходів, реалізація яких сприятиме підвищенню якості обслуговування та формуванню більш позитивного клієнтського досвіду в ТОВ «АТБ-Маркет». При цьому запропоновані заходи мають бути спрямовані не лише на усунення окремих недоліків сервісного процесу, а й на підвищення загальної стійкості, узгодженості та клієнтоорієнтованості системи обслуговування.

Першим важливим напрямом є оптимізація роботи персоналу в години пікового навантаження. Сутність цього заходу полягає у впровадженні більш гнучкого підходу до організації праці працівників торговельного залу та касової зони залежно від інтенсивності клієнтського потоку. Практично це може передбачати уточнення графіків змін, перерозподіл функцій між працівниками в межах зміни, оперативне залучення додаткових працівників до касового

обслуговування у пікові години та встановлення внутрішніх стандартів швидкого реагування на зростання черг. Реалізація такого заходу дозволить скоротити час очікування покупців, зменшити навантаження на окремих працівників і підвищити стабільність якості сервісу.

Таблиця 3.6 – Ключові проблеми та резерви вдосконалення системи обслуговування в ТОВ «АТБ-Маркет»

Виявлена проблема	Характер прояву	Резерв удосконалення
Нерівномірність навантаження на персонал	Перевантаження працівників у години пікового попиту, черги, зниження стабільності сервісу	Оптимізація графіків роботи, гнучкий перерозподіл персоналу
Недостатня гнучкість сервісних процесів	Локальні труднощі в організації обслуговування в окремих магазинах	Удосконалення внутрішньої організації торговельного процесу
Наявність черг у пікові періоди	Подовження часу покупки, зниження комфорту клієнта	Розширення використання самообслуговування та прискорення касового обслуговування
Недостатня вираженість післяпродажної взаємодії	Слабший зв'язок із клієнтом поза моментом покупки	Посилення цифрової та комунікаційної підтримки клієнтів
Високий вплив витратних факторів на результативність	Зниження операційного фінансового результату через зростання витрат	Поєднання сервісних заходів із заходами раціоналізації витрат
Недостатня стабільність клієнтського досвіду	Нерівномірність вражень покупців залежно від часу та умов обслуговування	Стандартизація сервісу з елементами адаптивного управління

Джерело: складено автором на основі результатів аналізу

Другим напрямом є удосконалення організації торговельного простору та логіки обслуговування покупців. У межах цього заходу доцільно передбачити покращення внутрішньої навігації, уточнення принципів розміщення товарів повсякденного попиту, раціоналізацію зон інтенсивного руху клієнтів та покращення організації підходів до касової зони. Це дозволить не лише зменшити внутрішні сервісні бар'єри, а й підвищити зручність здійснення покупки, що є важливою складовою клієнтського досвіду. Для торговельного підприємства такого масштабу навіть часткове підвищення зручності

переміщення покупців у торговельному залі може позитивно позначатися на загальному сприйнятті якості обслуговування.

Третім напрямом виступає запровадження посилених стандартів сервісної взаємодії персоналу з покупцями. Цей захід має передбачати не лише формальне закріплення правил комунікації, а й розвиток практик клієнтоорієнтованої поведінки працівників у проблемних або пікових ситуаціях. Йдеться про підвищення швидкості реагування на звернення покупців, коректність спілкування, готовність надати консультацію або допомогу, а також підтримання загального позитивного враження від взаємодії з персоналом. Посилення цього напрямку є особливо важливим з огляду на те, що саме людський фактор найбільше визначає сприйняття сервісу у випадках, коли стандартні елементи організації покупки тимчасово втрачають свою ефективність.

Четвертим важливим заходом є скорочення черг і підвищення пропускної спроможності касової зони. Для цього доцільно поєднати організаційні рішення з більш активним використанням наявних елементів самообслуговування. Організаційна складова цього заходу може включати постійний моніторинг завантаженості кас, внутрішнє регламентування гранично допустимого часу очікування, своєчасне відкриття додаткових кас і перерозподіл працівників на обслуговування касової зони у години підвищеного попиту. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню швидкості обслуговування, а й зменшенню напруженості в клієнтському потоці, що прямо впливає на формування позитивного досвіду покупки.

П'ятим напрямом є підвищення узгодженості між сервісною та управлінською складовою діяльності підприємства. Як показав факторний аналіз, адміністративні витрати істотно впливають на результативність операційної діяльності, а отже, удосконалення системи обслуговування має здійснюватися не шляхом механічного нарощування витрат, а через більш ефективну організацію наявних ресурсів. Саме тому запропоновані заходи повинні базуватися на раціональному використанні трудового потенціалу, вдосконаленні координації обслуговування та підвищенні внутрішньої

ефективності сервісних процесів без надмірного збільшення управлінського навантаження.

Для узагальнення запропонованих організаційних заходів доцільно подати табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Організаційні заходи щодо підвищення якості обслуговування в ТОВ «АТБ-Маркет»

Захід	Зміст заходу	Очікуваний результат
Оптимізація роботи персоналу в пікові години	Гнучке коригування графіків, перерозподіл функцій, оперативне посилення касової зони	Скорочення черг, підвищення швидкості обслуговування
Удосконалення організації торговельного простору	Покращення навігації, логіки розміщення товарів, організації руху клієнтів	Підвищення зручності покупки та комфорту клієнтів
Посилення стандартів сервісної взаємодії	Розвиток клієнтоорієнтованості персоналу, підвищення якості комунікації	Покращення сприйняття сервісу покупцями
Скорочення черг на касах	Моніторинг навантаження, відкриття додаткових кас, оперативне реагування	Зменшення часу очікування, підвищення стабільності обслуговування
Підвищення узгодженості сервісних процесів	Оптимізація координації між працівниками та підрозділами	Підвищення ефективності обслуговування без істотного зростання витрат

Джерело: складено автором

Запропоновані організаційні заходи спрямовані на усунення основних проблем, виявлених у процесі попереднього аналізу, і мають забезпечити підвищення швидкості, зручності, стабільності та клієнтоорієнтованості обслуговування в ТОВ «АТБ-Маркет».

У сучасній роздрібній торгівлі підвищення якості обслуговування неможливе без розвитку цифрових та сервісних рішень, оскільки саме вони забезпечують швидкість, зручність і безперервність взаємодії з покупцем. Для ТОВ «АТБ-Маркет» цифровізація сервісу є важливим напрямом удосконалення системи формування клієнтського досвіду, оскільки дозволяє скоротити час покупки, зменшити навантаження на персонал та підвищити комфортність обслуговування.

Одним із ключових рішень є подальший розвиток кас самообслуговування. Їх використання дає змогу підвищити пропускну спроможність касової зони, скоротити черги та забезпечити покупцям більш зручний спосіб розрахунку. Доцільно не лише розширювати використання таких кас, а й удосконалювати організацію їх функціонування, зокрема через інформування клієнтів та сервісний супровід у період адаптації.

Важливим напрямом є також удосконалення мобільних рішень і цифрових сервісів, які мають забезпечувати швидкий доступ до інформації про асортимент, ціни, акції, умови доставки та інші параметри покупки. Це дає можливість перенести частину сервісної взаємодії за межі торговельного залу, зробити її більш доступною та зручною для клієнта.

Окремої уваги потребує посилення інформаційної підтримки покупців. Забезпечення швидкого й зрозумілого доступу до цінової, акційної та сервісної інформації дозволяє зменшити інформаційні бар'єри, скоротити кількість додаткових звернень до персоналу та підвищити впорядкованість процесу обслуговування.

Ще одним важливим напрямом є розвиток післяпродажної комунікації та цифрового зворотного зв'язку. Покупець повинен мати можливість швидко отримати відповідь на запит, уточнити сервісні умови або надати оцінку якості обслуговування. Це сприяє підвищенню задоволеності клієнтів і формує більш стійкий позитивний досвід взаємодії з підприємством.

Перспективним рішенням є і використання елементів персоналізації сервісу, зокрема через адаптацію інформаційних повідомлень, акційних пропозицій та цифрових комунікацій до поведінкових особливостей клієнтів. Навіть у межах дискаунтного формату це дозволяє підвищити лояльність покупців і посилити ефективність взаємодії з ними.

Для узагальнення запропонованих цифрових і сервісних рішень доцільно подати табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Цифрові та сервісні рішення для покращення клієнтського досвіду в ТОВ «АТБ-Маркет»

Рішення	Зміст рішення	Очікуваний ефект
Розвиток кас самообслуговування	Покращення організації їх роботи, інформування клієнтів, супровід у період адаптації	Скорочення черг, підвищення швидкості розрахунку
Удосконалення мобільних рішень	Розширення функціоналу цифрових сервісів, спрощення доступу до сервісної інформації	Підвищення зручності обслуговування та безперервності взаємодії
Посилення інформаційної підтримки покупців	Забезпечення швидкого доступу до цінової, акційної та сервісної інформації	Зниження інформаційних бар'єрів і покращення сприйняття сервісу
Розвиток післяпродажної комунікації	Впровадження цифрових каналів зворотного зв'язку та оперативної взаємодії	Підвищення задоволеності клієнтів і зміцнення лояльності
Використання елементів персоналізації	Адаптація комунікації та пропозицій до поведінкових особливостей клієнтів	Формування більш позитивного й індивідуалізованого клієнтського досвіду

Джерело: складено автором

Отже, запропоновані цифрові та сервісні рішення спрямовані на підвищення швидкості, зручності та якості взаємодії з покупцями. Їх реалізація дозволить зменшити сервісні бар'єри, покращити сприйняття процесу покупки та підсилити загальний клієнтський досвід. Наступним етапом є економічне обґрунтування доцільності впровадження цих заходів.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення якості обслуговування та вдосконалення системи формування клієнтського досвіду в ТОВ «АТБ-Маркет» доцільно здійснювати на основі зіставлення базового і проєктного варіантів діяльності підприємства. Базовим варіантом у даному випадку виступають фактичні показники 2024 р., наведені в табл. 2.1, табл. 2.2, табл. 2.4 та табл. 2.5, тоді як проєктний варіант формується з урахуванням впливу запропонованих організаційних, цифрових і сервісних рішень, розглянутих у табл. 3.7 та табл. 3.8.

При побудові проєктного варіанта доцільно виходити з того, що запропоновані заходи не змінюють принципово модель функціонування

підприємства, а спрямовані на підвищення швидкості обслуговування, зменшення черг, покращення клієнтського досвіду, підвищення зручності взаємодії з покупцем та часткову оптимізацію витрат. Саме тому в розрахунках доцільно закласти помірні-консервативні припущення, а саме: по-перше, очікуване зростання чистого доходу від реалізації на 1,8% за рахунок покращення клієнтського досвіду, зменшення витрат від черг, підвищення повторних покупок та посилення цифрової комунікації; по-друге, зниження адміністративних витрат на 2,0% завдяки кращій організації сервісних процесів; по-третє, зниження витрат на збут на 1,5% за рахунок більш ефективного використання цифрових інструментів і кращої координації обслуговування; по-четверте, зниження інших операційних витрат на 4,0%; по-п'яте, додаткові витрати на реалізацію заходів у розмірі 650000 тис. грн, які включають витрати на організаційне впровадження, сервісне налаштування, цифрове доопрацювання, навчання персоналу та супровід змін (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 – Вихідні дані для економічного обґрунтування запропонованих заходів у ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	Базове значення	Прийняте припущення	Проектний підхід
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	208952688	+1,8%	Зростання за рахунок покращення якості обслуговування та клієнтського досвіду
Адміністративні витрати, тис. грн	21207405	-2,0%	Оптимізація організації сервісних процесів
Витрати на збут, тис. грн	28542589	-1,5%	Підвищення ефективності каналів обслуговування і комунікації
Інші операційні витрати, тис. грн	2340279	-4,0%	Скорочення витрат і супутніх витрат
Додаткові витрати на впровадження, тис. грн	—	650000	Витрати на реалізацію комплексу заходів

Джерело: розраховано автором

Насамперед розрахуємо проектний обсяг чистого доходу від реалізації. З урахуванням прийнятого приросту на 1,8% маємо:

$$\Delta\text{ЧД} = 208952688 \times 0,018 = 3761148 \text{ тис. грн}$$

$$\text{ЧД}_{\text{пр}} = 208952688 + 3761148 = 212713836 \text{ тис. грн}$$

Отже, у результаті впровадження запропонованих заходів чистий дохід від реалізації може зрости до 212713836 тис. грн.

Далі необхідно визначити проєктне значення собівартості реалізації. Оскільки запропоновані заходи безпосередньо не змінюють товарну політику підприємства, для розрахунку доцільно зберегти базову частку собівартості в чистому доході 2024 р.:

$$k_{\text{соб}} = \frac{153022801}{208952688} = 0,7323$$

Тоді проєктна собівартість реалізації становитиме:

$$C_{\text{пр}} = 212713836 \times 0,7323 = 155777211 \text{ тис. грн}$$

Отже, проєктне значення собівартості реалізації оцінюється на рівні 155777211 тис. грн.

Проєктне значення валового прибутку визначимо як різницю між чистим доходом і собівартістю:

$$\text{ВП}_{\text{пр}} = 212713836 - 155777211 = 56936625 \text{ тис. грн}$$

Порівняно з базовим значенням валового прибутку 2024 р., яке становило 55929887 тис. грн, приріст становитиме:

$$\Delta\text{ВП} = 56936625 - 55929887 = 1006738 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, уже лише за рахунок зростання обсягу реалізації підприємство може забезпечити приріст валового прибутку на 1006738 тис. грн.

Наступним етапом є визначення проєктного рівня адміністративних витрат:

$$AB_{\text{пр}} = 21207405 \times (1 - 0,02) = 20783257 \text{ тис. грн}$$

Економія адміністративних витрат становитиме:

$$E_{AB} = 21207405 - 20783257 = 424148 \text{ тис. грн}$$

Проєктне значення витрат на збут дорівнюватиме:

$$BZ_{\text{пр}} = 28542589 \times (1 - 0,015) = 28114450 \text{ тис. грн}$$

Економія за цим напрямом становитиме:

$$E_{BZ} = 28542589 - 28114450 = 428139 \text{ тис. грн}$$

Аналогічно визначаємо проєктне значення інших операційних витрат:

$$IOB_{\text{пр}} = 2340279 \times (1 - 0,04) = 2246668 \text{ тис. грн}$$

Економія інших операційних витрат становитиме:

$$E_{IOB} = 2340279 - 2246668 = 93611 \text{ тис. грн}$$

Сумарна економія операційних витрат становитиме:

$$E_{\text{заг}} = 424148 + 428139 + 93611 = 945898 \text{ тис. грн}$$

Отже, за рахунок оптимізації адміністративних, збутових та інших операційних витрат підприємство може отримати загальний економічний ефект у розмірі 945898 тис. грн.

Тепер визначимо проєктний фінансовий результат від операційної діяльності. Для цього використаємо модель, сформовану в підрозділі 3.1:

$$\text{ФРОД}_{\text{пр}} = \text{ЧД}_{\text{пр}} + \text{ІОД} - \text{С}_{\text{пр}} - \text{АВ}_{\text{пр}} - \text{ВЗ}_{\text{пр}} - \text{ІОВ}_{\text{пр}} - \text{В}_{\text{впров}}$$

де $\text{В}_{\text{впров}}$ – додаткові витрати на реалізацію заходів.

Підставляючи значення, одержимо:

$$\text{ФРОД}_{\text{пр}} = 212713836 + 1345428 - 155777211 - 20783257 - 38114450 - 2246668 - 650000 = 6487678 \text{ тис. грн}$$

Порівняно з базовим рівнем фінансового результату від операційної діяльності 2024 р., який становив 5098332 тис. грн, очікуваний приріст дорівнює:

$$\Delta \text{ФРОД} = 6487678 - 5098332 = 1389346 \text{ тис. грн}$$

Отже, запропоновані заходи можуть забезпечити збільшення фінансового результату від операційної діяльності на 1389346 тис. грн.

Для оцінки проєктного чистого фінансового результату доцільно використати коефіцієнт трансформації операційного прибутку в чистий, що склався у 2024 р.:

$$k_{\text{чп}} = \frac{3104523}{5098332} = 0,6089$$

Тоді прогнозний чистий фінансовий результат становитиме:

$$\text{ЧП}_{\text{пр}} = 6487678 \times 0,6089 = 3950536 \text{ тис. грн}$$

Приріст чистого фінансового результату дорівнює:

$$\Delta\text{ЧП} = 3950536 - 3104523 = 846013 \text{ тис. грн}$$

Отже, за розрахунками, у результаті реалізації запропонованих заходів ТОВ «АТБ-Маркет» може збільшити чистий прибуток на 846013 тис. грн.

Для більшої наочності доцільно порівняти базові та проєктні показники в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Порівняння базового і проєктного варіантів діяльності ТОВ «АТБ-Маркет»

Показник	Базовий варіант (2024 р.)	Проєктний варіант	Відхилення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	208952688	212713836	+3761148
Собівартість реалізації, тис. грн	153022801	155777211	+2754410
Валовий прибуток, тис. грн	55929887	56936625	+1006738
Адміністративні витрати, тис. грн	21207405	20783257	-424148
Витрати на збут, тис. грн	28542589	28114450	-428139
Інші операційні витрати, тис. грн	2340279	2246668	-93611
Додаткові витрати на впровадження, тис. грн	–	650000	+650000
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	5098332	6487678	+1389346
Чистий фінансовий результат, тис. грн	3104523	3950536	+846013

Джерело: розраховано автором

Крім абсолютного економічного ефекту, доцільно визначити й відносні показники ефективності запропонованих заходів. Рентабельність продажу в базовому варіанті становила:

$$R_{\text{прод.баз}} = \frac{3104523}{208952688} \times 100 = 1,49\%$$

У проєктному варіанті:

$$R_{\text{прод.пр}} = \frac{3950536}{212713836} \times 100 = 1,86\%$$

Отже, рентабельність продажу зросте на: $1,86 - 1,49 = 0,37\%$

Для оцінки впливу заходів на продуктивність праці використаємо чисельність працівників 2024 р. – 44094 особи. Тоді базова продуктивність праці становила:

$$ПП_{\text{баз}} = \frac{208952688}{44094} = 4738,80 \text{ тис. } \frac{\text{грн}}{\text{ос}}$$

Проектна продуктивність праці становитиме:

$$ПП_{\text{пр}} = \frac{212713836}{44094} = 4824,1 \text{ тис. } \frac{\text{грн}}{\text{ос}}$$

Приріст продуктивності праці дорівнює: $4824,10 - 4738,8 = 85,30$ тис. грн./ос.

Також доцільно оцінити окупність витрат на впровадження запропонованих заходів. Якщо виходити з приросту чистого прибутку, строк окупності становитиме:

$$T_{\text{ок}} = \frac{650000}{846013} = 0,77 \text{ року}$$

Тобто запропоновані заходи можуть окупитися приблизно за 9 місяців.

Рівень рентабельності інвестицій у впровадження заходів можна визначити так:

$$R_{\text{ін}} = \frac{846013}{650000} \times 100 = 130,16\%$$

Отже, кожна 1 грн витрат на реалізацію запропонованих заходів потенційно може забезпечити близько 1,30 грн приросту чистого прибутку.

Проведені розрахунки свідчать, що запропоновані організаційні, цифрові та сервісні заходи є не лише доцільними з погляду підвищення якості обслуговування та вдосконалення клієнтського досвіду, а й економічно обґрунтованими. Як показують дані табл. 3.10, їх реалізація забезпечує приріст чистого доходу, валового прибутку, операційного та чистого фінансового результату, покращення продуктивності праці та підвищення рентабельності продажу. Особливо важливим є те, що очікуваний приріст чистого прибутку перевищує витрати на впровадження, а строк окупності є відносно коротким. Це дозволяє зробити висновок про доцільність реалізації запропонованих заходів у практичній діяльності ТОВ «АТБ-Маркет».

До практичних рекомендацій, що можуть бути запропоновані ТОВ «АТБ-Маркет», доцільно віднести: оптимізацію роботи персоналу в години пікового навантаження, удосконалення організації касової зони, активніший розвиток кас самообслуговування, покращення внутрішньої навігації в торговельному просторі, посилення інформаційної підтримки покупців, розвиток цифрових каналів комунікації та післяпродажної взаємодії, а також упровадження елементів персоналізації сервісу. Реалізація таких заходів дозволить підвищити стабільність і передбачуваність обслуговування, зміцнити лояльність покупців та створити більш цілісний позитивний досвід взаємодії з підприємством.

Отже, впровадження запропонованих заходів формує реальне підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «АТБ-Маркет», оскільки дає можливість одночасно покращити якість обслуговування, зміцнити клієнтську лояльність, підвищити економічну ефективність діяльності та посилити ринкові позиції підприємства в умовах високої конкуренції на ринку роздрібною торгівлі.

ВИСНОВКИ

Актуальність дослідження системи формування клієнтського досвіду у торговельному підприємстві зумовлена тим, що в сучасних умовах розвитку торгівлі саме якість взаємодії зі споживачем стає одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності, стабільності ринкових позицій і результативності господарської діяльності. За умов посилення конкуренції, цифровізації торговельних процесів, розширення омніканальних форматів продажу та зростання вимог споживачів до рівня сервісу підприємства вже не можуть обмежуватися лише ціновими або асортиментними перевагами. Усе більшого значення набуває здатність підприємства формувати позитивний, цілісний і стійкий клієнтський досвід, який визначає рівень задоволеності покупців, їхню довіру, лояльність та готовність до повторної взаємодії.

За результатами теоретичного дослідження встановлено, що клієнтський досвід є комплексною економічною категорією, яка відображає сукупність вражень, оцінок, емоцій і поведінкових реакцій споживача, що формуються на всіх етапах його взаємодії з торговельним підприємством. Доведено, що він не зводиться лише до окремого акту купівлі або оцінки рівня сервісу, а охоплює ширший спектр контактів клієнта з підприємством, включаючи пошук інформації, процес вибору товару, комунікацію з персоналом, здійснення покупки, доставку, післяпродажне обслуговування та подальше сприйняття бренду. У зв'язку з цим клієнтський досвід доцільно розглядати як інтегрований результат функціонування всієї системи обслуговування підприємства.

У ході дослідження обґрунтовано, що якість обслуговування виступає однією з базових передумов формування позитивного клієнтського досвіду, оскільки саме вона безпосередньо визначає характер і зміст контактної взаємодії споживача з підприємством. Встановлено, що рівень сервісу впливає не лише на задоволеність клієнтів, а й на частоту повторних покупок, формування прихильності до підприємства, зміцнення його ділової репутації та підвищення

конкуреноспроможності. Це дає підстави розглядати якість обслуговування не як окремих функціональний елемент торговельної діяльності, а як стратегічно важливий чинник формування довгострокових переваг підприємства на ринку.

У результаті узагальнення наукових і прикладних підходів визначено, що оцінювання клієнтського досвіду та якості обслуговування має здійснюватися на основі комплексного використання системи показників, методів збору інформації та інструментів аналітичної обробки результатів. Такий підхід дає змогу дослідити як кількісні, так і якісні аспекти взаємодії підприємства зі споживачами, виявити проблемні елементи системи сервісу, оцінити вплив окремих чинників на рівень обслуговування та обґрунтувати напрями його вдосконалення. Це, своєю чергою, створює методичне підґрунтя для подальшого аналітичного дослідження на базі конкретного підприємства.

У другому розділі на основі комплексного аналізу діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» встановлено, що підприємство займає провідні позиції на ринку роздрібною торгівлі України, характеризується значними масштабами діяльності, широким територіальним охопленням і високою інтенсивністю контактів із покупцями, що обумовлює особливу роль якості обслуговування у забезпеченні його конкурентоспроможності. Проведений аналіз техніко-економічних показників за 2022–2024 рр. дозволив виявити позитивну динаміку чистого доходу, валового прибутку, активів та продуктивності праці, що свідчить про розширення обсягів господарської діяльності підприємства та зростання ефективності використання окремих ресурсів. Разом з тим дослідження показало нестабільність динаміки фінансових результатів, зокрема суттєве зниження операційного та чистого фінансового результату у 2023 р. з подальшим їх відновленням у 2024 р., що свідчить про чутливість результативності підприємства до змін витратної складової, насамперед адміністративних і збутових витрат. Крім того, встановлено, що зростання продуктивності праці відбувалося на тлі скорочення середньооблікової чисельності працівників, що вказує на підвищення інтенсивності використання трудових ресурсів і водночас може свідчити про посилення навантаження на персонал.

У результаті оцінювання системи формування клієнтського досвіду та якості обслуговування в ТОВ «АТБ-Маркет» з'ясовано, що підприємство має загалом сформовану та функціонально ефективну систему сервісу, орієнтовану на швидкість, доступність, стандартизованість і технологічність торговельного обслуговування. Аналітична оцінка показала, що найбільш сильними сторонами підприємства є зручність здійснення покупки, доступність цінової інформації, функціонування кас самообслуговування, розвиток цифрових сервісів і загальна організація торговельного процесу. Водночас виявлено проблемні аспекти, пов'язані з нерівномірністю навантаження на персонал, наявністю черг у пікові періоди, залежністю якості сервісу від організації роботи в окремих торговельних точках і недостатньою вираженістю післяпродажної взаємодії з покупцями. Отже, результати другого розділу свідчать, що ТОВ «АТБ-Маркет» має достатньо сильну основу для формування позитивного клієнтського досвіду, однак подальше підвищення якості обслуговування потребує цілеспрямованого впливу на фактори, що визначають стабільність сервісу, рівень клієнтоорієнтованості та ефективність організації обслуговування. Саме це зумовлює необхідність переходу до факторного аналізу та обґрунтування практичних заходів щодо вдосконалення системи формування клієнтського досвіду в наступному розділі роботи.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено поглиблене аналітичне та прикладне обґрунтування напрямів удосконалення системи формування клієнтського досвіду в ТОВ «АТБ-Маркет». На основі факторного аналізу фінансового результату від операційної діяльності за 2020–2024 рр. встановлено, що вирішальний позитивний вплив на результативний показник мало зростання чистого доходу від реалізації, тоді як основними стримуючими чинниками виступали збільшення собівартості реалізації, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат. Це дало змогу зробити висновок, що підвищення ефективності діяльності підприємства потребує не лише нарощування обсягів реалізації, а й удосконалення організації сервісних процесів і більш раціонального використання ресурсів.

На підставі результатів аналізу було визначено ключові проблеми системи обслуговування підприємства, зокрема нерівномірність навантаження на персонал у години пікового попиту, наявність черг, недостатню гнучкість сервісних процесів, обмеженість післяпродажної комунікації та потребу в посиленні цифрової взаємодії з клієнтами. Відповідно до цього було обґрунтовано комплекс організаційних, цифрових і сервісних заходів, спрямованих на оптимізацію роботи персоналу, розвиток кас самообслуговування, вдосконалення мобільних і комунікаційних сервісів, підвищення зручності покупки та зміцнення клієнтоорієнтованості обслуговування.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів засвідчило їх практичну доцільність, оскільки їх впровадження забезпечує приріст чистого доходу від реалізації, валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку, а також підвищення продуктивності праці й рентабельності продажу. Крім того, реалізація запропонованих рішень створює передумови для зростання інтегрального показника якості обслуговування, підвищення швидкості сервісу, зменшення черг, покращення зручності покупки та загального рівня задоволеності клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріішина О. О., Шаповал В. А. Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 2 (78). С. 92–103. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/78.092>.
2. Березовик В. М., Югас Е. Ф., Бабенко-Левада В. Г. Ефективність онлайн-клієнтського обслуговування та його вплив на задоволення клієнтів в українських банках. *Актуальні проблеми економічних наук*. 2026. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18638141>.
3. Бойчик І. М. Рівень та якість торговельного обслуговування: сутність та співвідношення понять. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3–4. С. 118–123. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42455> (дата звернення: 13.04.2026).
4. Боковня А., Пальонна Т. Інтеграція клієнтського досвіду у систему стратегічного брендингу ресторанного бізнесу як ключовий чинник диференціації бренду. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2025. № 26(76). С. 80–95. DOI: [https://doi.org/10.24025/2306-4420.76\(3\).2025.342457](https://doi.org/10.24025/2306-4420.76(3).2025.342457).
5. Гронь О. В. Досвід споживачів як конкурентна перевага компанії в сучасних умовах. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 305–310. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=binf_2015_7_49 (дата звернення: 14.04.2026).
6. Гуменна О. В. Управління клієнтським досвідом : ключ до сталого розвитку організації. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2023. Т. 22. № 2 (54). С. 55–67. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/a65e245a-e372-4bea-a78c-47d84c4c5f4f> (дата звернення: 13.04.2026).
7. Захаренко Д. С. Клієнтоорієнтованість підприємства : сутнісні характеристики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4(22). С. 187–194.

URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1680> (дата звернення: 14.04.2026).

8. Кавун О., Белінський М. Концептуалізація омніканального обслуговування споживачів в роздрібній торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-122>.

9. Ковалевський В. О., Юшкевич О. О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія. *Бізнес Інформ*. 2019. № 6. С. 246–251. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-6-246-251>.

10. Коротун В. І., Колісник М. К., Кравченко О. В. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20>.

11. Кошар О. Б. Вплив цифрового маркетингу на лояльність відвідувачів ресторанних мереж. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Вип. 70. С. 80–86. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-12>

12. Макарова В. В., Макаренко Н. О. Особливості управління лояльністю клієнтів на торговельних підприємствах малого бізнесу. *Вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 42. С. 90–94. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-42-16>.

13. Мірошниченко І. В., Алексєєва В. Д. Використання RFM-аналізу в сегментації клієнтів. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 114–122. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.1.114>.

14. Місюкевич В. І., Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Управління клієнтським досвідом як пріоритетний напрям діяльності торговельних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 93–105. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).93-105](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).93-105).

15. Міщенко В., Гудзь Т. Використання інструментів гіперперсоналізації для підвищення клієнтської лояльності в цифровому середовищі.

STREDOEVROPSKY VESTNIK PRO VEDU A VYZKUM. 2026. Т. 1, 3 2. С. 172–184.
DOI: [https://doi.org/10.65237/2336-3630-2026-2\(1\)-13](https://doi.org/10.65237/2336-3630-2026-2(1)-13).

16. Морозов А. В., Шапіренко С. Л. Автоматизований аналіз клієнтських відгуків для прийняття управлінських рішень у сервісних центрах. *Технічна інженерія*. 2025. № 2(96). С. 108–116. DOI: [https://doi.org/10.26642/ten-2025-2\(96\)-108-116](https://doi.org/10.26642/ten-2025-2(96)-108-116).

17. Небилиця О. А. Управління якістю клієнтського досвіду та бренду як ключовий інструмент формування конкурентної переваги в маркетингу. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18731689>.

18. Нікульнікова Г. В., Коник П. Є. Удосконалення клієнтського досвіду як чинник підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки, управління та права в умовах глобальних викликів, криз та трансформацій* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. : тези доповіді, Рівне, 2026. С. 75–78. URL: https://drive.google.com/file/d/1tcchRe6a2cArc7P1ym1ZXdirAWq_tn5q/view?usp=sharing (дата звернення: 13.04.2026).

19. Нікульнікова Г. В., Коник П. Є. Клієнтоорієнтований підхід у системі управління торговельним підприємством як основа підвищення якості обслуговування. *Розвиток промисловості та суспільства* : матеріали XXIV міжнар. наук.-техн. конф. : тези доповіді, Кривий Ріг, 2026. С. 300.

20. Оплачко І. О., Хомич В. М. Напрями використання штучного інтелекту в управлінні клієнтським досвідом. *Вісник НУВГП*. 2025. Вип. 3(111). С. 246–256. DOI: <https://doi.org/10.31713/ve3202520>.

21. Офіційний сайт АТБ-Маркет. URL: <https://www.atbmarket.com/> (дата звернення: 14.04.2026).

22. Пахуча В. В., Коломієць О. А. Цифровий маркетинг як інструмент формування лояльності споживачів на ринку органічної продукції. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2024. Т. 8, № 3. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.03.07>.

23. Ситник Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 216–224. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-216-224>.

24. Скороходов І. М., Євсейцева О. С., Шиковець К. О. Теоретичні основи механізму управління досвідом клієнтів. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2025. № 3. С. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2025.3.7>.

25. Тарасюк М. В., Ліщинський М. П. Процесне управління шляхом клієнта в системі стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2026. № 1(52). С. 68–83. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2026.015608>.

26. Тонєва К. В., Швець А. Д., Самусь П. О. Стратегії управління клієнтською цінністю у стартапах в умовах високої динаміки ринку. *Бізнес Інформ*. 2025. №4. С. 527–533. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-527-533>.

27. Трайно В. М. Управління клієнтським досвідом: переваги, проблеми та перспективи. *Науковий вісник Полтавського університету економіки та торгівлі*. 2025. № 2(116). С. 198–203. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-28>.

28. Устік Т. В., Мельник О. І. Моделі оцінювання лояльності в умовах гібридного клієнтського досвіду малого бізнесу. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 35. С. 205–211. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.35.2025.352403>.

29. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75–78. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.9.75>.

30. Alnaim A. F., Sobaih A. E. E., Elshaer I. A. Measuring the mediating roles of e-trust and e-satisfaction in the relationship between e-service quality and e-loyalty: A structural modeling approach. *Mathematics*. 2022. Vol. 10, No. 13. DOI: <https://doi.org/10.3390/math10132328>.

31. Baehre S., O'Dwyer M., O'Malley L., Lee N. The use of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: Insights from an empirical investigation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2022. Vol. 50, No. 1. P. 67–84. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00790-2>.
32. Baquero A. Net Promoter Score (NPS) and customer satisfaction: Relationship and efficient management. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14042011>.
33. Cebeci U., Eğerci F., Altaş B. Customer segmentation in FMCG sector with RFM method and digital marketing recommendations in e-commerce. *Journal of Current Research on Engineering, Science and Technology*. 2024. Vol. 10, No. 1. P. 13–28.
34. Gao W., Jiang N. Enhancing omnichannel customer experience: From a customer journey design perspective. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2025. Vol. 20, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer20040277>.
35. Gudlaugsson T., Theodorsson U. Brand image and Net Promoter Score: A repeated cross-sectional study in the banking sector. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 7. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15070237>.
36. Ho T., Nguyen S., Nguyen H., Nguyen N., Man D.-S., Le T.-G. An extended RFM model for customer behaviour and demographic analysis in retail industry. *Business Systems Research*. 2023. Vol. 14, No. 1. P. 26–53. DOI: <https://doi.org/10.2478/bsrj-2023-0002>.
37. Naderipour M., Hosseini Nasabian H. A comprehensive RFM-A framework: Integrating age for enhanced customer segmentation and marketing strategies. *Transactions on Soft Computing*. 2025. Vol. 1, No. 1. P. 14–26. DOI: <https://doi.org/10.48314/tsc.v1i1.34>.
38. Pereira M. de S., Castro B., Cordeiro B., Castro B., Gonçalves M. Factors of customer loyalty and retention in the digital environment. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2025. Vol. 20, No. 2. DOI: <https://doi.org/10.3390/jtaer20020071>.

39. Reitsamer B. F., Stokburger-Sauer N. E., Kuhnle J. S. How and when effective customer journeys drive brand loyalty: The role of consumer-brand identification. *Journal of Service Management*. 2024. Vol. 35, No. 6. P. 109–135. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOSM-08-2023-0374>.

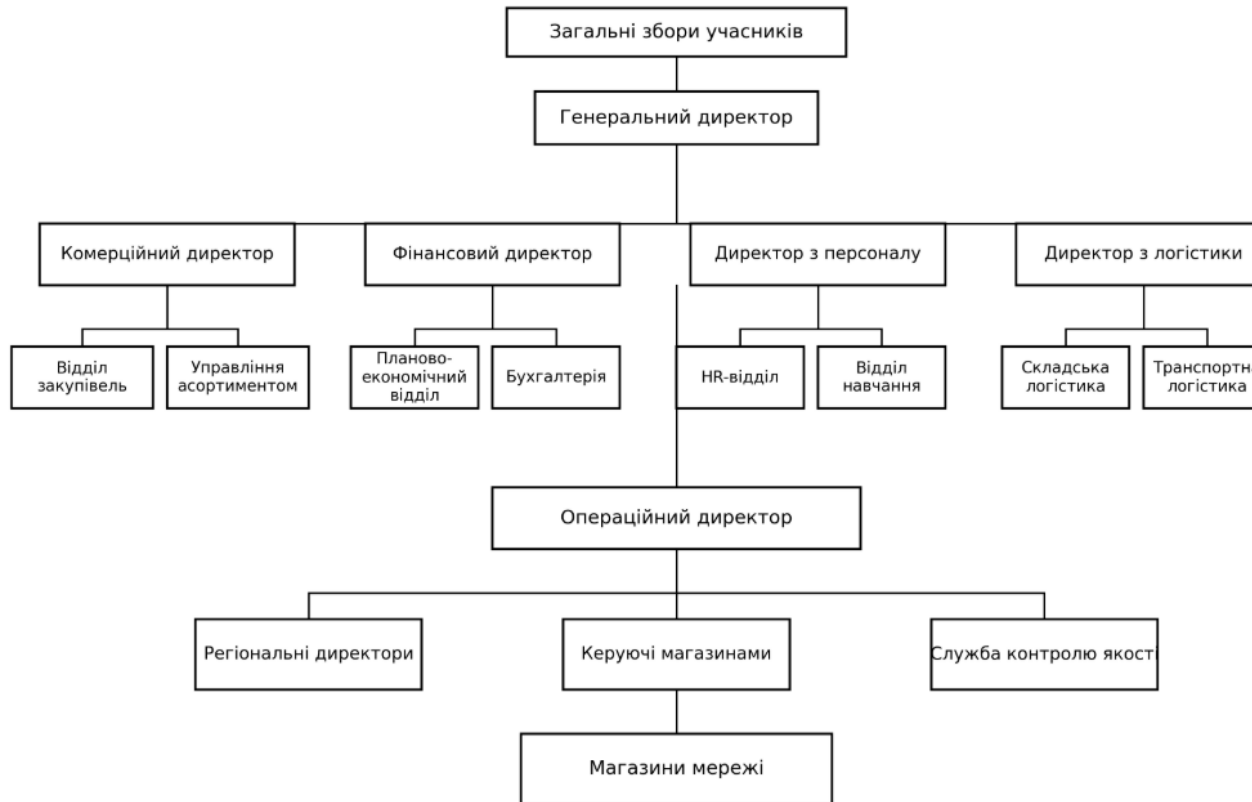
40. Richard M. G., Heikal J. RFM segmentation analysis as the base of the company marketing strategy: Case study of medical device company PT ABC. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*. 2024. Vol. 4, No. 1. P. 2191–2199.

41. Srirahayu D. P., Anugrah E. P., Layyinah K. Influence of satisfaction and loyalty on Net Promoter Score (NPS) in academic libraries in Indonesia. *Library Management*. 2021. Vol. 42, No. 6/7. P. 325–339. DOI: <https://doi.org/10.1108/LM-06-2020-0090>.

42. Tešić D. Net Promoter Score as a simple metrics for monitoring consumer feedback. *Novi Ekonomist*. 2025. Vol. 19, No. 2. P. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.69781/NOEK202538174>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»»



ДОДАТОК Б
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ЗА 2024 Р.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
Консолідований звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні
У тисячах українських гривень

Консолідований звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні
станом на 31 грудня 2024 року

Стаття	Примітки	31 грудня 2024 р.	31 грудня 2023 р.
Активи			
Непоточні активи			
Основні засоби	7	26 347 861	23 191 524
Інвестиційна нерухомість	8	1 090 295	1 079 130
Нематеріальні активи за винятком гудвілу		156 310	129 717
Торговельна та інша непоточна дебіторська заборгованість	10	2 131	2 485
Відстрочені податкові активи	23	216 189	234 035
Інші непоточні фінансові активи		10	10
Загальна сума непоточних активів		27 812 796	24 636 901
Поточні запаси	9	10 680 921	8 389 849
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	10	706 669	523 240
Інші поточні нефінансові активи		451 501	420 139
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	14 884 203	13 515 796
Загальна сума поточних активів		26 723 294	22 849 024
Загальна сума активів		54 536 090	47 485 925
Статутний капітал		9 930	9 930
Нерозподілений прибуток		5 264 572	4 520 049
Загальна сума власного капіталу	12	5 274 502	4 529 979
Довгострокові зобов'язання з оренди	13	9 109 160	8 672 620
Загальна сума непоточних зобов'язань		9 109 160	8 672 620
Поточні забезпечення на винагороди працівникам	15	1 271 430	1 292 835
Загальна сума поточних забезпечень		1 271 430	1 292 835
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	14	23 426 161	19 451 985
Поточні податкові зобов'язання, поточні*		436 931	80 552
Короткострокові зобов'язання з оренди	13	5 923 221	3 350 486
Інші поточні фінансові зобов'язання	16	8 954 964	9 990 653
Інші поточні нефінансові зобов'язання		139 721	116 815
Загальна сума поточних зобов'язань		40 152 428	34 283 326
Загальна сума зобов'язань		49 261 588	42 955 946
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		54 536 090	47 485 925

* На 31 грудня 2024 року та на 31 грудня 2023 року у рядку «Поточні податкові зобов'язання, поточні» представлена поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з податку на прибуток.

Затверджено і підписано від імені ГРУПИ *ав червня* 2025 року.

Шаповалова Н.А.
Генеральний директор

Бобров О.С.
Головний бухгалтер

Продовження додатку Б

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Консолідований звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат

У тисячах українських гривень

Консолідований звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат за 2024 рік

Стаття	Примітки	2024 р.	2023 р.
Прибуток			
Прибуток (збиток)			
Дохід від звичайної діяльності	17	208 952 688	181 179 056
Собівартість реалізації	18	(153 022 801)	(133 560 877)
Валовий прибуток		55 929 887	47 618 179
Інші доходи	19	1 345 428	1 114 020
Витрати на збут	18	(28 542 589)	(22 848 736)
Адміністративні витрати	18	(21 207 405)	(23 877 208)
Інша витрата	20	(2 340 279)	(1 387 215)
Інші прибутки (збитки)		(86 710)	(20 016)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		5 098 332	599 024
Фінансові доходи	22	905 868	914 341
Фінансові витрати	21	(1 853 833)	(1 708 425)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9		591	5 270
Прибуток (збиток) до оподаткування		4 150 958	(189 790)
Витрати на сплату податку (доходи від повернення податку)	23	(1 046 435)	(239 651)
Прибуток (збиток)		3 104 523	(429 441)
Загальна сума вилученого доходу		3 104 523	(429 441)

Затверджено і підписано від імені ГРУПИ *06 червня* 2025 року.

Шарова Ірина Н.А.

Генеральний директор



Бобров О.С.

Головний бухгалтер

ДОДАТОК В
ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ЗА 2022 Р.

Окремий звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні
станом на 31 грудня 2022 року

Стаття	Примітки	31 грудня 2022 р.	31 грудня 2021 р.	1 січня 2021 р.
Активи				
Непоточні активи				
Основні засоби	7	22 514 782	25 676 168	20 908 841
Інвестиційна нерухомість		203 789	586 227	-
Нематеріальні активи за винятком гудвілу		105 809	89 160	81 573
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства, відображені в окремій фінансовій звітності		50	50	50
Торговельна та інша непоточна дебіторська заборгованість	9	3 247	3 705	-
Відстрочені податкові активи	21	279 585	90 903	72 971
Інші непоточні фінансові активи		10	10	10
Загальна сума непоточних активів		23 107 272	26 446 223	21 063 445
Поточні запаси	8	8 615 062	7 771 596	6 423 708
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	9	479 614	1 557 004	4 474 706
Поточні податкові активи, поточні*		10 555	-	-
Інші поточні нефінансові активи		460 855	213 226	183 950
Грошові кошти та їх еквіваленти	10	8 423 611	6 407 400	3 506 283
Загальна сума поточних активів		17 989 697	15 949 226	14 588 647
Загальна сума активів		41 096 969	42 395 449	35 652 092
Статутний капітал		9 930	9 930	9 930
Нерозподілений прибуток		4 969 005	4 520 877	1 891 989
Загальна сума власного капіталу	11	4 978 935	4 530 807	1 901 919
Довгострокові зобов'язання з оренди	12	8 859 351	9 875 245	9 966 470
Загальна сума непоточних зобов'язань		8 859 351	9 875 245	9 966 470
Поточні забезпечення на винагороди працівникам		760 040	426 475	355 442
Інші поточні забезпечення		-	-	1 699
Загальна сума поточних забезпечень		760 040	426 475	357 141
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	13	14 626 838	17 940 499	14 410 574
Поточні податкові зобов'язання, поточні*		-	546 077	335 685
Короткострокові зобов'язання з оренди	12	4 689 762	3 301 550	3 673 549
Інші поточні фінансові зобов'язання	14	7 141 022	5 719 313	4 955 844
Інші поточні нефінансові зобов'язання		41 006	55 468	50 895
Загальна сума поточних зобов'язань		27 258 668	27 989 382	23 783 688
Відстрочений дохід		15	15	15
Загальна сума зобов'язань		36 118 034	37 864 642	33 750 173
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		41 096 969	42 395 449	35 652 092

* На 31 грудня 2022 року у рядку «Поточні податкові активи, поточні» представлена поточна дебіторська заборгованість з податку на прибуток. На 31 грудня 2021 року та на 1 січня 2021 року у рядку «Поточні податкові зобов'язання, поточні» представлена поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з податку на прибуток.

Затверджено і підписано від імені ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» 04 липня 2023 року.

Шапалова Н.А.
Генеральний директор

Бобров О.С.
Головний бухгалтер

Продовження додатку В

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Окремий звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат

У тисячах українських гривень

Окремий звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат за 2022 рік

Стаття	Примітки	2022 р.	2021 р.
Прибуток			
Прибуток (збиток)			
Дохід від звичайної діяльності	15	148 332 869	148 745 255
Собівартість реалізації	16	(110 721 024)	(110 486 259)
Валовий прибуток		37 611 845	38 258 996
Інші доходи	17	1 196 654	1 261 543
Витрати на збут	16	(22 040 993)	(22 451 209)
Адміністративні витрати	16	(11 028 345)	(4 815 775)
Інша витрата	18	(1 110 280)	(416 027)
Інші прибутки (збитки)		(29 935)	(12 371)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		4 598 946	11 825 157
Фінансові доходи	20	409 851	216 069
Фінансові витрати	19	(1 648 708)	(1 953 681)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9	.	(4 872)	69 142
Прибуток (збиток) до оподаткування		3 355 217	10 156 687
Податкові доходи (витрати)	21	(828 842)	(1 827 799)
Прибуток (збиток)		2 526 375	8 328 888
Загальна сума сукупного доходу		2 526 375	8 328 888

Затверджено і підписано від імені ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» 04 лютого 2023 року.

Шаповалова Н.А.
Генеральний директор



Бобров О.В.
Головний бухгалтер

Handwritten signature in blue ink.

ДОДАТОК Г

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» ЗА 2021 Р.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
Окремий звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні

• Окремий звіт про фінансовий стан, поточні/непоточні
станом на 31 грудня 2021 року

Стаття	Примітки	31 грудня 2021 р.	31 грудня 2020 р.
Активи			
Непоточні активи			
Основні засоби	7	25 676 168	20 908 841
Інвестиційна нерухомість		586 227	-
Нематеріальні активи за винятком гудвілу		89 160	81 573
Інвестиції в дочірні підприємства, спільні підприємства та асоційовані підприємства, відображені в окремій фінансовій звітності		50	50
Торговельна та інша непоточна дебіторська заборгованість		3 705	-
Відстрочені податкові активи	10	90 903	72 971
Інші непоточні фінансові активи		10	10
Загальна сума непоточних активів		26 446 223	21 063 445
Поточні запаси	8	7 771 596	6 423 708
Торговельна та інша поточна дебіторська заборгованість	9	1 496 108	4 387 421
Поточні податкові активи, поточні		60 896	87 285
Інші поточні нефінансові активи		213 226	183 950
Грошові кошти та їх еквіваленти	10	6 407 400	3 506 283
Загальна сума поточних активів		15 949 226	14 588 647
Загальна сума активів		42 395 449	35 652 092
Статутний капітал	11	9 930	9 930
Нерозподілений прибуток		4 520 877	1 891 989
Загальна сума власного капіталу		4 530 807	1 901 919
Інші непоточні фінансові зобов'язання	12	9 875 245	9 966 470
Загальна сума непоточних зобов'язань		9 875 245	9 966 470
Поточні забезпечення на винагороди працівникам		426 475	355 442
Інші поточні забезпечення		-	1 699
Загальна сума поточних забезпечень		426 475	357 141
Торговельна та інша поточна кредиторська заборгованість	13	18 510 013	15 736 054
Поточні податкові зобов'язання, поточні*		546 077	335 685
Інші поточні фінансові зобов'язання	11, 12	8 451 349	7 303 913
Інші поточні нефінансові зобов'язання		55 468	50 895
Загальна сума поточних зобов'язань		27 989 382	23 783 688
Відстрочений дохід		15	15
Загальна сума зобов'язань		37 864 642	33 750 173
Загальна сума власного капіталу та зобов'язань		42 395 449	35 652 092

*На 31 грудня 2021 року та на 31 грудня 2020 року у рядку «Поточні податкові зобов'язання, поточні» представлена поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з податку на прибуток.

Затверджено і підписано від імені ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» 4 березня 2023 року.

Шаповалова Н.А.
Генеральний директор



Бобров О.С.
Головний бухгалтер

Продовження додатку Г

ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ»

Окремий звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат

У тисячах українських гривень

- Окремий звіт про сукупний дохід, прибуток або збиток, за функцією витрат за 2021 рік

Стаття	Примітки	2021 р.	2020 р.
Прибуток або збиток			
Прибуток (збиток)			
Дохід від звичайної діяльності	14	148 745 255	123 864 393
Собівартість реалізації	15	(110 486 259)	(92 747 990)
Валовий прибуток		38 258 996	31 116 403
Інші доходи	16	1 261 543	735 054
Витрати на збут	15	(22 451 209)	(18 968 340)
Адміністративні витрати	15	(4 815 775)	(4 325 613)
Інша витрата		(416 027)	(484 528)
Інші прибутки (збитки)		(12 371)	(7 929)
Прибуток (збиток) від операційної діяльності		11 825 157	8 065 047
Фінансові доходи	18	216 069	135 000
Фінансові витрати	17	(1 953 681)	(1 269 616)
Прибуток від зменшення корисності та сторнування збитку від зменшення корисності (збиток від зменшення корисності), визначені згідно з МСФЗ 9		69 142	101 779
Прибуток (збиток) до оподаткування		10 156 687	7 032 210
Податкові доходи (витрати)	19	(1 827 799)	(1 263 544)
Прибуток (збиток)		8 328 888	5 768 666
Загальна сума сукупного доходу		8 328 888	5 768 666

Затверджено і підписано від імені ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ» 04 березня 2023 року.

Шаповалова Н.А.
Генеральний директор



Бобров О.С.
Головний бухгалтер