

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет харчових технологій

**ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК  
ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Колективна монографія

Київ-2025

---

УДК 658.1:338.45:331.5

*Рекомендовано Вченою радою Національного університету  
харчових технологій  
(протокол № 3 від 30 жовтня 2025 р.)*

**Рецензенти:**

**Валерій БОНДАРЕНКО** – доктор економічних наук, професор  
**Валентина МАРЧЕНКО** – доктор економічних наук, професор  
**Ольга ПЕТУХОВА** – доктор економічних наук, професор

**Відновлення та розвиток вітчизняних підприємств в сучасних умовах :**  
колективна монографія / За ред. проф. Н.С. Скопенко. Київ: ЦП «Компринт»,  
2025. 376 с.

ISBN 978-617-8718-11-4

У колективній монографії розглянуті теоретичні і прикладні аспекти відновлення та розвитку вітчизняних підприємств з урахуванням останніх наукових досліджень та практичного досвіду. Значну увагу приділено питанням формування, впровадження стратегій, моделей та технологій менеджменту задля вирішення проблем відновлення та розвитку підприємств в умовах сучасних економічних і воєнних викликів. Призначена для викладачів закладів вищої освіти, аспірантів, здобувачів, керівників, менеджерів та всіх, хто цікавиться проблемами відновлення та розвитку підприємств.

**Restoration and Development of Domestic Enterprises in Contemporary Conditions:** collective monograph / For general. ed. prof. Nataliia Scopenko. Kyiv, 2025. 376 p.

The collective monograph addresses both theoretical and applied aspects of the restoration and development of domestic enterprises, taking into account recent scientific research and practical experience. Particular attention is paid to the formation and implementation of strategies, models, and management technologies aimed at addressing the challenges of enterprise recovery and development under current economic and wartime conditions. The monograph is intended for university faculty, postgraduate students, researchers, managers, and all those interested in issues of enterprise restoration and development.

ISBN 978-617-8718-11-4

**УДК 658.1:338.45:331.5**

© Колектив авторів, 2025

## ЗМІСТ

<b>Передмова</b> .....	4
<b>Розділ 1. СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ, МОДЕЛІ, МЕТОДИ ТА ІНСТРУМЕНТИ ВІДНОВЛЕННЯ Й РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ....</b>	6
Стратегії відновлення бізнесу в умовах турбулентного середовища (Н.С. Скопенко, І.В. Северина, О.М. Кириченко).....	7
Зовнішні стратегічні ризики українських підприємств: ідентифікація, оцінка та управлінські підходи в умовах воєнного стану (Н.С. Скопенко, Т.Л. Мостенська).....	23
Чинники впливу на зміни та стратегічний вибір в управлінні інвестиційною діяльністю організацій на прикладі підприємств харчової промисловості (С.А. Стахурська) .....	52
Корпоративна соціальна відповідальність як складова PR-стратегії для покращення іміджу та репутації підприємства (О.В. Тур).....	75
Удосконалення транспортної логістичної діяльності підприємств молокопереробної галузі в умовах кризової ситуації (Т.А. Репіч).....	98
Маркетинг в сферах сервісу B2C: сучасні підходи з урахуванням специфіки послуг (С.В. Ткачук).....	122
Планування та організація бізнес-процесів в зовнішньоекономічній діяльності підприємства (Т.В. Рибачук-Ярова, І.В. Тюха).....	149
Розвиток зовнішньоекономічної діяльності підприємств малого і середнього бізнесу (В.С. Стадник В., І.В. Федулова) .....	201
Аналіз основних тенденцій інвестування в Україні з використанням економіко-математичних інструментів економетричного моделювання (О.А. Лисенко, Т.В. Якимчук) .....	225
<b>Розділ 2. МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ: СТРАТЕГІЇ, МОТИВАЦІЯ ТА РОЗВИТОК</b> .....	267
Інтегративна концепція розвитку креативно-адаптаційного потенціалу менеджмента (Т.В. Березянюк).....	268
Сучасний підхід до соціально-відповідальних трудових практик компаній в умовах нестабільності (А.Д. Бергер, О.В. Гривківська).....	291
Цивільна життєстійкість (резильєнтність) в умовах війни: український досвід (Л.В. Мазник, З.П. Дзуліт) .....	301
Неефективна мотивація в умовах змін: виклики для сучасного світового HR-менеджменту (О.В. Шереметинська, О.А. Баталова) .....	338
Проекти соціального підприємництва за моделлю трудової інтеграції: нові можливості для економіки праці України (Ю.М. Гринюк, О.В. Безназько, А. Г. Горобець) .....	364

**С.В. Ткачук**

*канд. екон. наук, доцент,*

*Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна*

## **МАРКЕТИНГ В СФЕРАХ СЕРВІСУ В2С: СУЧАСНІ ПІДХОДИ З УРАХУВАННЯМ СПЕЦИФІКИ ПОСЛУГ**

Сервісний маркетинг пов'язаний із маркетинговими механізмами в сфері послуг, що визначає специфіку маркетингового менеджменту підприємств сервісних сфер. Маркетинг послуг має свою специфіку з урахуванням особливостей послуги як товару. Перш, ніж приступати до розкриття специфічних рис маркетингу послуг, доцільно виділити види маркетингу за сферою використання (рис. 1).



Рис. 1. Види маркетингу за сферою використання

Джерело: розроблено автором на основі [3; 9]

Якщо класифікувати маркетинг, виходячи із розподілу виробництва на матеріальну та нематеріальну сфери та поділу ринку на промисловий і споживчий, маркетинг можна поділити на чотири види: маркетинг матеріальних товарів сфери В2В, маркетинг матеріальних товарів сфери В2С, сервісний маркетинг сфери В2В та сервісний маркетинг сфери В2С. Ринок В2С передбачає взаємодію виробника із кінцевим споживачем, фізичною особою,

клієнтом, тоді як ринок B2B пов'язаний із взаємодією бізнес для бізнесу. Терміни B2B та B2C є неформальними, але набули значної популярності і широкого застосування у маркетингу. «B2C» – «business to customer» – цифра «2» породжується грою слів («two» – «два» і «to» – прийменник звучать майже однаково). Сервісний маркетинг сфери B2C являє собою маркетингові механізми взаємодії виробника послуги із клієнтами, кінцевими споживачами, що базуються на розумінні та задоволенні потреб клієнтів та врахуванні особливостей послуги як товару. Поділ маркетингу на сервісний маркетинг та маркетинг матеріального виробництва має місце, втім ці види маркетингу частково перетинаються, що впливає із сутності поняття «продукт» та із матеріальними складовими сервісної сфери. За Американською Асоціацією маркетологів поняття «продукт» («product») складається із матеріальної частини, товарів («goods») та нематеріальної частини, послуг («services»). Тобто будь-який продукт, навіть сервісний, крім нематеріальної сервісної частини, включатиме і матеріальні складові, без яких не можливе пропонування його споживачам. Наприклад, туристична послуга – нематеріальна, але її надання неможливе без матеріальних складових турпродукту, що входить до сукупного продукту сфери гостинності: матеріальних чинників привабливості туру (природних та таких, що створені людьми), закладів розміщення, харчування, транспортування туристів тощо. Таким чином, будь-який сервісний продукт буде включати як нематеріальні, так і матеріальні складові. Втім сучасність диктує певну специфіку: у багатьох сервісних галузях частка матеріальних складових зменшується, замінюючись віртуальними складовими (рис. 2).

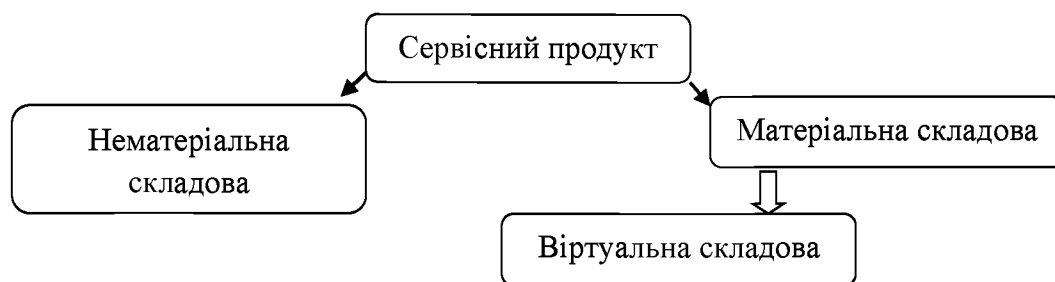


Рис. 2. Складові сучасного сервісного продукту

Джерело: систематизовано автором на основі [3; 9]

Диджиталізація й заміна матеріальних складових на віртуальні найбільше стосується таких сфер B2C:

- ритейл-сервісу: потреба у реальних матеріальних магазинах зменшується, натомість зростає попит на Інтернет-магазини та онлайн-замовлення; зростає роль соцмереж та маркетплейсів [4; 6; 8; 13; 17];
- освітніх послуг: багато закладів освіти впроваджують елементи змішаного формату навчання (дистанційне (платформи дистанційного навчання на зразок Moodle, доступні і на мобільних пристроях), онлайн (лекції та практичні через Zoom та інші ресурси) та очне (наприклад, лабораторні, що передбачають роботу з устаткуванням, яке потребує безпосередньої присутності здобувача). З'являється все більше шкіл та курсів, які повністю діджиталізують свої послуги, пропонуючи онлайн-освіту [1; 10; 11; 23; 22; 24; 28; 30; 31];
- банківських послуг: веб-банкінг набуває все більшої популярності, потреба у готівкових розрахунках зменшується. Перелік банківських операцій, доступних у особистих віртуальних кабінетах клієнтів збільшується. Наприклад, Монобанк пропонує клієнтам повністю віртуальний банківський продукт за виключенням небагатьох пунктів продажів банківських карток, що розміщуються переважно у ТРЦ. Окрім зручності, завдяки економії витрат, пов'язаних із утриманням матеріальних складових послуги, клієнтам пропонуються більш вигідні умови [14].

Втім, залишаються сервісні сфери B2C, де вплив диджиталізації об'єктивно менший і більшість матеріальних складових не повинно переходити у віртуальний стан. Це стосується таких сфер:

- медичні послуги: потребують реальної матеріальної бази (обладнання, матеріалів, оснащення лабораторій). Віртуально мають надаватись послуги запису до лікаря, видачі результатів досліджень. У певних випадках доцільними є онлайн-консультації (консультація за результатами лабораторних досліджень, з поточних питань і т. ін.);

- ветеринарні послуги: так само, як медичні, потребують очної зустрічі із спеціалістом, наявності матеріалів та оснащення. Віртуально можуть надаватись послуги запису, видачі результатів досліджень та консультацій з поточних питань;
- послуги дитячих садочків;
- послуги курсів чи освітніх закладів, специфіка яких передбачає очну взаємодію (наприклад, навчання танцям, акторському мистецтву, підготовка спортсменів, підготовка медиків і т. ін.);
- послуги сфери гостинності, зокрема туристичні послуги: в цій сфері диджиталізація стосується процесів замовлення турів, бронювання квитків, номерів в закладах розміщення. Однак віртуальний тур буде доцільним для візуалізації реального туру в аспекті невідчутності послуги. Безпосередньо турпродукт, який купує клієнт, має вміщувати значну кількість матеріальних складових: природні ресурси, що приваблюють туриста (море, гори, флора та фауна, мінеральні джерела тощо); пам'ятки архітектури, мистецтва, історії; матеріальні складові закладів розміщення, харчування, перевезення тощо;
- сфера розваг: музеї, театри, квест-кімнати, парки атракціонів і т. ін.;
- послуги салонів краси;
- послуги пасажирських перевезень тощо.

У перерахованих послугах також необхідна певна віртуалізація матеріальних складових, але вона буде незначною та не стосуватиметься основних складових послуги, а здебільшого супутніх складових, які необхідні для функціонування основних складових, наприклад, запис на процедуру.

Не залежно від рівня диджиталізації послуги, у будь-якій сфері й досі залишаються актуальними особливості послуги як товару, так звані «4 Не»: невіддільність від джерела, не збереженість, непостійність та невідчутність [3; 7; 9; 25; 26; 33]. Схематично це подано на рис. 3.

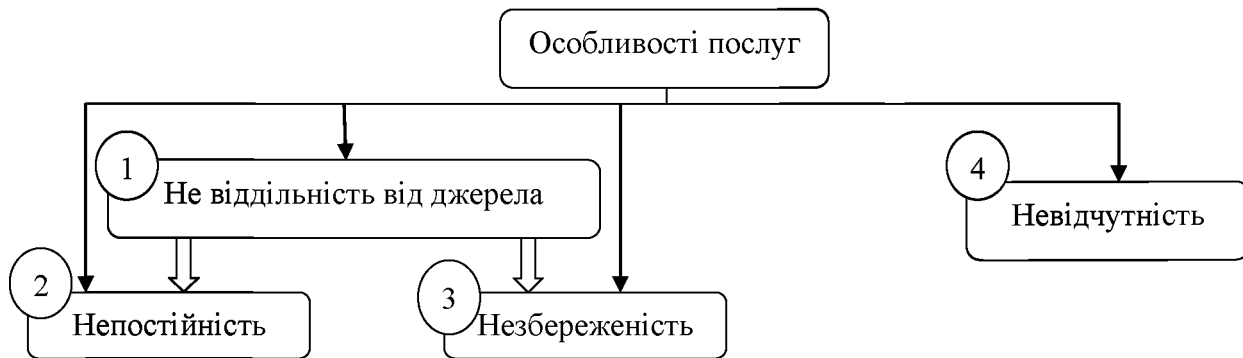


Рис. 3. Особливості послуг

Джерело: систематизовано автором на основі [3; 7; 9; 25; 26; 33]

Не віддільність від джерела пов'язана із тим, що послуга класично вважається невіддільною від наступних компонентів: контактного персоналу, клієнта, місця надання послуги, часу надання послуги.

Сучасність вносить корективи, про що частково йшлося вище. Диджиталізація чинить наступний вплив на сервісну сферу в аспекті невіддільності послуги від джерела:

- може перетворювати матеріальне місце надання послуги у віртуальне;
- вивільняє частину роботи контактного персоналу;
- зменшує вплив людського чинника;
- зменшує проблеми під час коливань попиту.

Таким чином, невіддільність послуги від джерела в умовах сучасності дещо зменшує силу впливу на послугу, що спрощує надання послуг в аспекті двох інших особливостей, які пов'язані із її невіддільністю від джерела: непостійності та незбереженості.

В аспекті невіддільності послуги від джерела варто зробити ще одне уточнення: виділити види взаємодії клієнт/персонал/місце надання послуги (рис. 4). Перший варіант передбачає віртуальну взаємодію, що набуває зараз все більшої популярності. Тобто і клієнт, і контактний персонал – кожен – знаходиться на своїй території, і фізичної взаємодії немає. Натомість

обслуговування відбувається у віртуальному середовищі, інструментами якого можуть бути спеціальні робочі кабінети, дистанційні середовища взаємодії, програми для онлайн-взаємодії, а також більш прості інструменти, наприклад месенджери або телефонний зв'язок. Популяризація цього виду взаємодії пов'язана із такими факторами: зручністю для клієнта, відсутністю територіальних бар'єрів, економією витрат на придбання, експлуатацію та утримання реальних основних засобів.

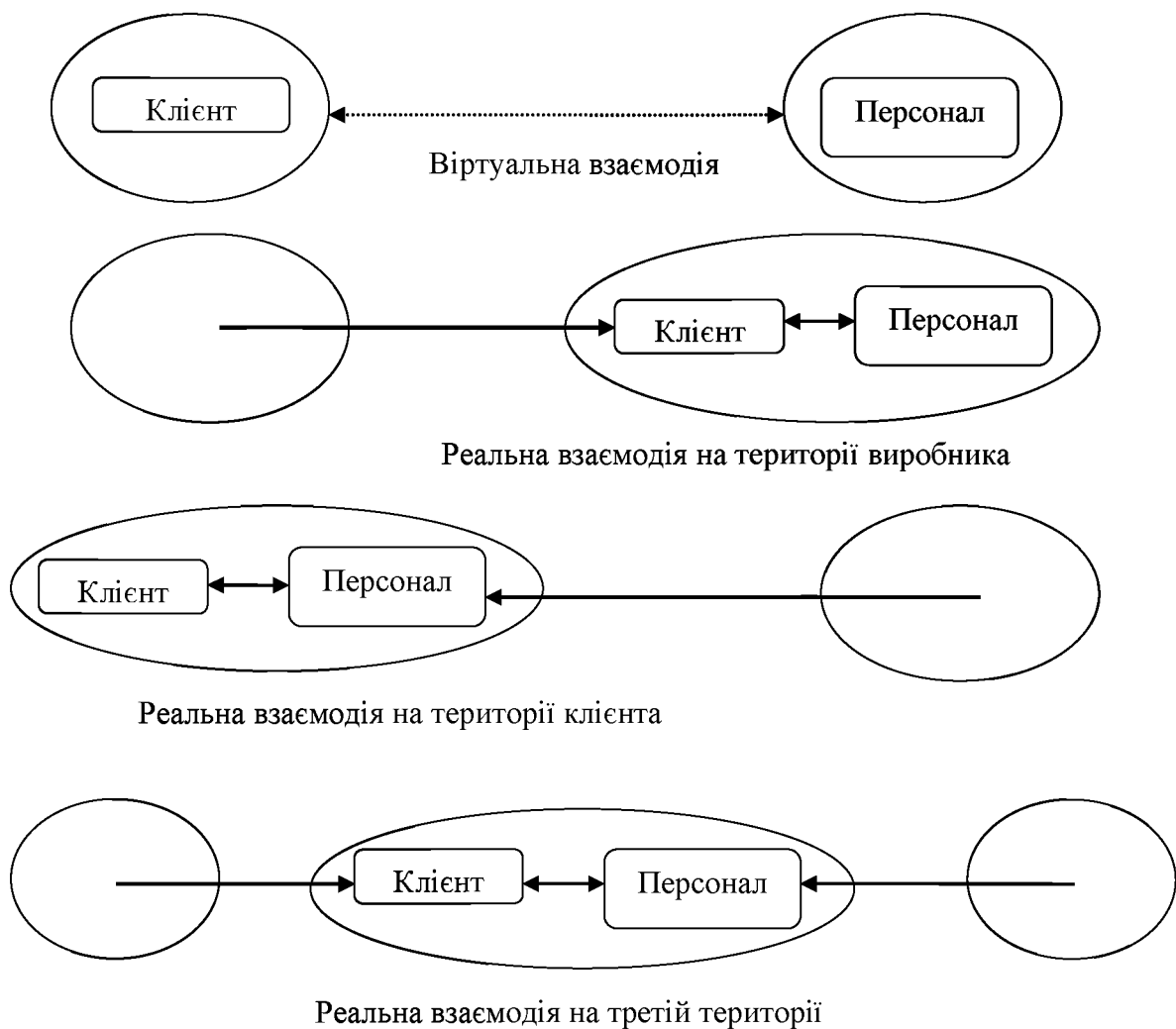


Рис. 4. Види взаємодії клієнт/персонал/місце в аспекті невіддільності послуги від джерела

Джерело: розроблено автором на основі [3; 9]

Віртуальна взаємодія набуває популярності в сфері освітніх, консультаційних, банківських послуг, послуг ритейлерів, ресторанних послуг

тощо. Часто віртуальна взаємодія є частиною змішаного процесу надання послуг. Наприклад, в сфері ритейлу досить часто процес сервісу має таку послідовність:

- 1) замовлення на сайті (самообслуговування у віртуальному середовищі, контактний персонал не задіяний);
- 2) отримання повідомлення з підтвердженням замовлення на телефон чи електронну адресу (автоматично, персонал не задіяний);
- 3) телефонна розмова зі збірщиком товарів, уточнення наявності товару, за потреби корегування замовлення (віртуальна взаємодія клієнт/персонал);
- 4) телефонна розмова із кур'єром (віртуальна взаємодія клієнт/персонал);
- 5) доставка товару кур'єром (реальна взаємодія на території клієнта).

Так, віртуальна взаємодія на певних етапах дозволяє вивільнити контактний персонал, передавши функції сервісу автоматизованим системам (наприклад, замовлення на сайті та автоматичне отримання повідомлення із підтвердженням замовлення). Це знижує рівень завантаженості персоналу, покращує якість обслуговування.

У сфері освітніх послуг також має місце поєднання видів взаємодій клієнт/персонал:

- онлайн-взаємодія клієнт/контактний персонал на лекціях і практичних заняттях (віртуальна взаємодія клієнт/персонал);
- виконання здобувачем освіти завдань та тестів, а також самостійне опрацювання лекційного матеріалу у дистанційному просторі (самообслуговування у спеціальному віртуальному середовищі виробника, опосередкована взаємодія із контактним персоналом);
- очна взаємодія клієнт/контактний персонал, особливо на лабораторних та практичних заняттях, які за сутністю не можна перенести у віртуальний простір (передбачають наявність спеціального обладнання, реактивів, матеріалів (фармацевти, медики), рідкісного програмного забезпечення (дизайнери, ІТ-шники) або живої взаємодії (актори) тощо).

Наразі у сфері спеціалізованих освітніх соцмереж (Coursera, Prometheus) освітнього досвіду за типом постійно відкритих віртуальних курсів [22, 31]. Спікери формують віртуальні курси, що передбачають лекції у форматі відео-ресурсу та тестові завдання до них, а також наявність зворотного зв'язку та завдання практичного спрямування, що розвивають софт- та хард-скілс.

Другий вид взаємодії клієнт/персонал – реальна взаємодія на території виробника – є типовою для так званої класики сфери послуг. Вона займала найбільший відсоток у структурі усіх можливих взаємодій до популяризації диджиталізації. Клієнт прибуває на територію виробника для споживання послуги: офлайн-освіта, очні консультації лікаря, медогляди, медичні процедури, відвідування ресторанів, музеїв, парків розваг тощо. Цей метод передбачає наявність відповідного матеріального середовища виробника послуги, зазвичай, пов'язаний із значними капіталовкладеннями (приміщення, обладнання, інші основні засоби). Має місце високе навантаження на контактний персонал у періоди надмірного попиту, що пов'язане із не збереженістю послуги. Досить часто цей вид обслуговування все ж вміщує елементи віртуальної взаємодії: дистанційні кабінети при офлайн-освіті, запис до лікаря через сайт, QR-код із меню в ресторанных закладах тощо. Крім того, на допомогу контактному персоналу приходять елементи самообслуговування у реальному просторі: каси самообслуговування та торговельні автомати в ритейлі, банкомати та термінали в банківській сфері тощо.

Третій вид взаємодії – реальна взаємодія на території клієнта – може бути об'єктивно необхідною у певних випадках або пропонуватись для зручності клієнта. Об'єктивна необхідність виникає у послугах клінінгу, сиділок, ремонту квартир чи будинків, доставка товарів кур'єром, в деяких випадках – виклик лікаря тощо. Часто такий формат сервісу може пропонуватись для додаткової зручності клієнту. Наприклад, послуги грумінгу для тварин на дому як альтернатива відвідування грумінг-салону (зручність для господаря та мінімізація стресу тварини). Інший приклад – послуги репетитора на дому на противагу відвідування дитиною курсів (більш індивідуальний підхід та

комфортна атмосфера для дитини). При реальній взаємодії на території клієнта персонал повинен мати навички швидкої адаптації до наперед невизначеної атмосфери та середовища надання послуги.

Четвертий вид взаємодії – реальна взаємодія клієнта і персоналу на третій території. І клієнт, і персонал виїжджають на третю територію, де організовується процес обслуговування. Третя територія не належить ні клієнту, ні персоналу. Прикладом таких послуг в сфері розваг можуть слугувати концерти на стадіоні, співочому полі, організація івентів від певних брендів, поп-ап продажі чи ресторани і т. ін.

Крім різних варіантів взаємодії клієнта та персоналу, невіддільність послуги від джерела породжує дві особливості послуги: непостійність та не збереженість.

Непостійність послуги пов'язана, в першу чергу, із дією людського чинника. Одна і та сама послуга, надана вдруге, ніколи не буде на сто відсотків ідентична до попередньої. Якщо алегорично порівняти сервіс із товарною сферою, за показником непостійності це буде щось на зразок товару ручної роботи: послуга щоразу «виробляється» контактним персоналом заново, тому кожна наступна послуга буде дещо відрізнятись від попередньої. Уявімо поточкову лінію товарів масового виробництва, що за певний період часу виробляє десятки, сотні повністю однакових товарів. У товарній сфері це реально, у сервісній – ні. Непостійність (мінливість) послуги може негативно впливати на лояльність клієнтів. Завдання виробника – забезпечити якість послуги на стабільно високому рівні, усунути мінливість наскільки це можливо. Для цього слід зробити наступне:

- 1) розробити якісний сервісний продукт (послугу) із врахуванням потреб клієнтів, зокрема встановити стандарти обслуговування;

- 2) донести сутність цього продукту до контактного персоналу, особливо це стосується стандартів обслуговування;

- 3) навчити персонал надавати якісний сервіс за встановленими стандартами;

4) розробити привабливу систему мотивації персоналу.

Стандарти обслуговування відіграють важливу роль у забезпеченні стабільної якості сервісу. Поняття ввічливості, привітності, оперативності може бути неоднаковим для кожної людини. Стандарти обслуговування повинні включати в себе комплекс вимог до сервісу, наприклад: загальну структуру розмови із клієнтом; набір необхідних «вхідних» та «завершальних» фраз; тон розмови, вираз обличчя; вимоги до дрес-коду – за необхідності; вміння вести розмову у критичній чи неприємній ситуації; табу на перетин особистого простору клієнта, якщо цього об'єктивно не потребує надання послуги.

Незважаючи на стандарти обслуговування, персонал повинен мати певний рівень гнучкості, вміння пристосовуватись до конкретного клієнта.

Потрібно також розробити привабливу систему мотивації персоналу. Без цього неможливо налагодити якісний сервіс. Система мотивації буде включати:

1) загальну систему мотивації для персоналу, сформовану в межах так званого внутрішнього продукту (привабливої роботи) – вона буде поширюватись на всіх співробітників;

2) індивідуальну мотивацію – мотиваційні механізми для кожного окремого співробітника з урахуванням його особливостей, потреб, пріоритетів.

Індивідуальна мотивація може застосовуватись як окремі разові мотиваційні заохочення, а також як корегування загальної системи мотивації для конкретного співробітника.

Інструменти мотивації можна поділити на групи:

1) інструменти матеріальної мотивації: належна заробітна плата, премії, доплати;

2) інструменти моральної мотивації:

- комфортна робоча атмосфера, толерантність, теплий клімат у колективі;
- дотримання принципу балансу «work/life»: право працівника на особистий простір та час на відпочинок, власне життя, саморозвиток у сферах, не пов'язаних з роботою;
- зручний графік роботи;

- за можливості – гнучкий графік; за можливості та бажанням працівника – віддалена робота;
- надання можливості навчання, підвищення кваліфікації;
- надання можливості кар'єрного зростання;
- система соціального та медичного страхування тощо.

Непостійність послуги, про яку йшлося вище, це лише одна із особливостей, породжена невіддільністю послуги від джерела. Другою особливістю є не збереженість послуги. Момент виробництва (надання) та споживання послуги співпадають у часі, тому послугу, на відміну від товару, не можна виробити завчасно, покласти на склад, зробити запаси послуг. Проблема виникає у випадку коливань попиту на послугу. Йдеться не про відсутність попиту з причин неналежної маркетингової політики чи зниження рівня доходів населення. Йдеться про коливання попиту за періодами доби, днями тижня, і навіть сезонами. Розглянемо умовний приклад: ритейл-послуга, типовий супермаркет. У ранкові години клієнтів дуже мало (недостатній попит), тоді як у вечірні години магазин може бути переповнений клієнтами (пік попиту), вночі попит знову падає, кількість клієнтів спадає. Яка ситуація має місце із сервісом та контактним персоналом? Зранку касири та працівники відділів, що обслуговують через прилавок, практично не навантажені, продуктивність сервісу та витрати праці незначні. Натомість увечері кількість клієнтів зростає, персонал повинен збільшити свою продуктивність тут і зараз, обслуговуючи клієнтів. При цьому постає завдання зберегти якість сервісу на належному рівні, а якість сервісу та його продуктивність носять обернену залежність: надмірне зростання продуктивності може призвести до зменшення якості обслуговування. Тому в аспекті не збереженості послуги потрібно працювати у двох напрямках.

1. Управління попитом для зменшення коливань попиту протягом доби, тижня, сезонів. Йдеться не про інструменти підвищення попиту загалом, з маркетингових позицій, а саме про усунення коливань попиту в аспекті не

збереженості послуги. Завданням є «перемістити» частину клієнтів із годин (періодів) пік у «неходові» години.

2. Пристосування до попиту. Навіть за умов належного управління попитом, періоди пік матимуть місце, тому потрібно забезпечити якісний сервіс і в ці періоди [3; 9; 33].

Розглянемо дії з управління попитом та пристосування до нього на прикладі ритейл-сервісу, а саме послуг супермаркету. Дії з управління попитом та пристосування до нього в аспекті не збереженості послуги можуть бути такими:

1) знижки та акції для управління попитом:

- надання знижок людям пенсійного віку у ранкові години, наприклад, знижка на картку киянина з 9 до 12 ранку;
- надання знижок на випічку та готові страви у нічні години;
- надання знижок на певні категорії товарів у певні дні тижня (будні);

2) правильне планування торговельної зали, дотримання вимог до розміщення торговельного обладнання. Мета – забезпечити зручність пересування покупців, уникнення скупчень у проходах між вітринами;

3) атмосферні інструменти:

- музичний супровід: у години-пік музика має бути в міру гучнішою та швидшою, ніж у години низької наповненості клієнтами. Мета – пришвидшити рух клієнтського потоку. Натомість у години доби, коли кількість клієнтів у торговельній залі незначна, навпаки, музика має бути повільною, щоб стимулювати покупця до довшого перебування в магазині, здійснення додаткових покупок;
- освітлення: зазвичай, його важко корегувати протягом доби. Втім, потрібно враховувати, що яскраве біле світло пришвидшує потік клієнтів, так само, як швидка й більш гучна музика, а тепле «жовте» освітлення збільшує затишок і уповільнює рух споживачів;

4) перенесення частини сервісного процесу в онлайн: онлайн-замовлення товару із доставкою або навіть із самовивозом товару зменшує

навантаження на торговельну залу та на персонал в аспекті безпосередньої взаємодії;

- 5) збільшення частки самообслуговування: встановлення кас самообслуговування, самообслуговування на вагах, торговельних автоматів тощо;
- 6) розмежування кількості персоналу за годинами доби (зранку можлива менша кількість касирів, увечері потрібне повне завантаження кас).

Так, було з'ясовано, що послуга є невіддільною від джерела (перше «Не»), що породжує дві наступні особливості: непостійність та не збереженість послуги. Четвертою особливістю послуги є її невідчутність. Ця характеристика звучить досить неоднозначно, і важливо правильно розуміти її, щоб вжити необхідних маркетингових заходів. Невідчутність не означає, що клієнт взагалі не відчуває послугу. Звісно, він відчуває її в процесі надання/споживання. Навіть в маркетингу готельних послуг прийнято виділяти сім чуттєвих нот гостинності [12]. Невідчутність послуги потрібно розуміти в аспекті її нематеріальності. Послуга є невідчутною до моменту придбання: її, на відміну від товару, не можна відчутти як єдиний матеріальний предмет. Візьмемо для порівняння товарну сферу: одяг можна приміряти, торкнутися, відчутти тактильно; харчовий продукт – продегустувати; прикрасу, сувенір, іграшку оцінити за естетичними параметрами тощо. Послуга не має єдиного матеріального вираження, і до моменту придбання її практично неможливо оцінити, відчутти. Це зумовлює той факт, що в сервісній сфері значно зростає роль довіри до виробника, особливо це стосується важливих раціоналістичних послуг (медичні, банківські, страхові тощо). На рис. 5 подані основні напрями роботи виробника сервісних продуктів в аспекті невідчутності послуги.

Перший напрям активностей повинен спрямовуватись на підвищення іміджу. Перше, і головне – забезпечення належної функціональної та інструментальної якості послуг, адже піар, що не відповідає дійсності, не дасть довгострокових конкурентних переваг, а, навпаки, звужить так звану «зону терпимості» клієнта, створить негативний розрив між очікуваною і реальною

якістю послуги. Позиціонування високої якості без її фактичної наявності призведе до розчарування і повної відсутності лояльності клієнтів, негативних відгуків та антипатії до бренду.

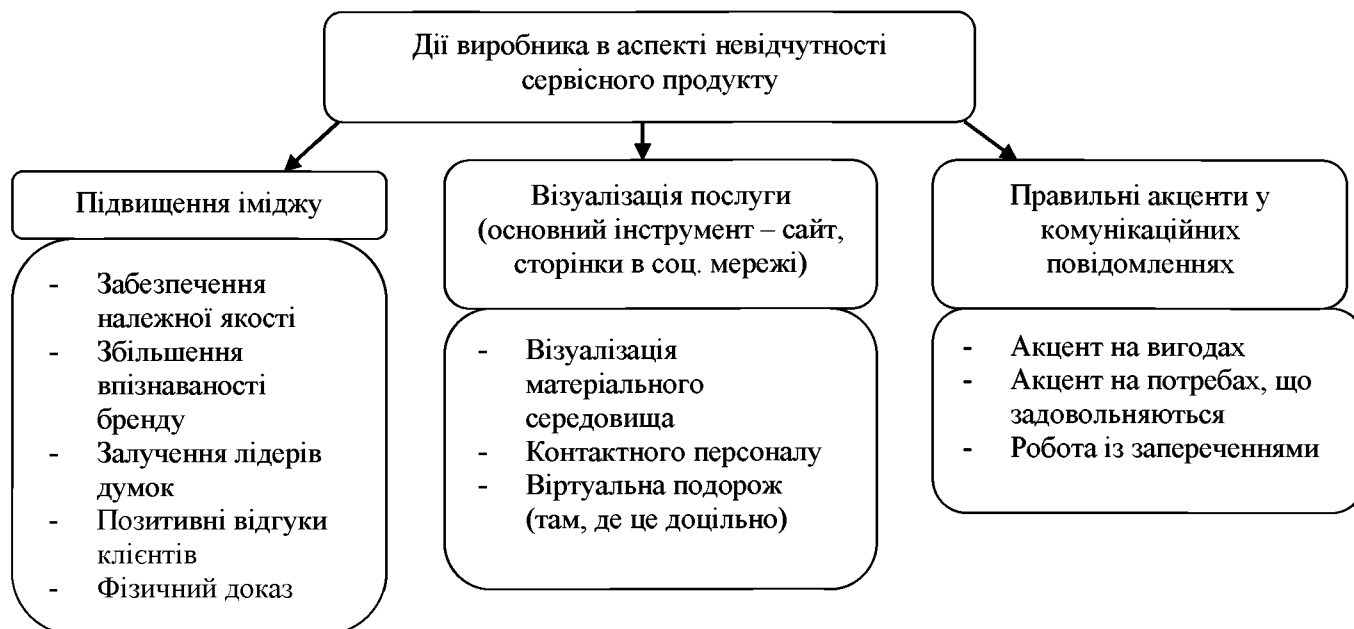


Рис. 5. Напрями роботи виробника сервісного продукту в аспекті невідчутності послуги

Джерело: розроблено автором на основі [3; 6; 9; 33]

Тому дуже важливо розробити якісний сервісний продукт із врахуванням функціонально-інструментальної моделі якості послуг К. Грьонроса [25]. Згідно цієї моделі якість послуги потрібно розглядати в аспекті двох складових: якість процесу обслуговування (функціональна якість) та якість результату від споживання послуги (інструментальна якість). Зауважимо, що не у всіх видах послуг можна чітко виокремити функціональну та інструментальну якість. Це більш притаманно для раціоналістичних послуг. Для послуг, що споживаються задля задоволення, якість результату визначається здебільшого якістю процесу споживання. Щоб краще зрозуміти різницю, візьмемо для прикладу раціоналістичну послугу та так звану «емоційну» послугу (рис. 6).

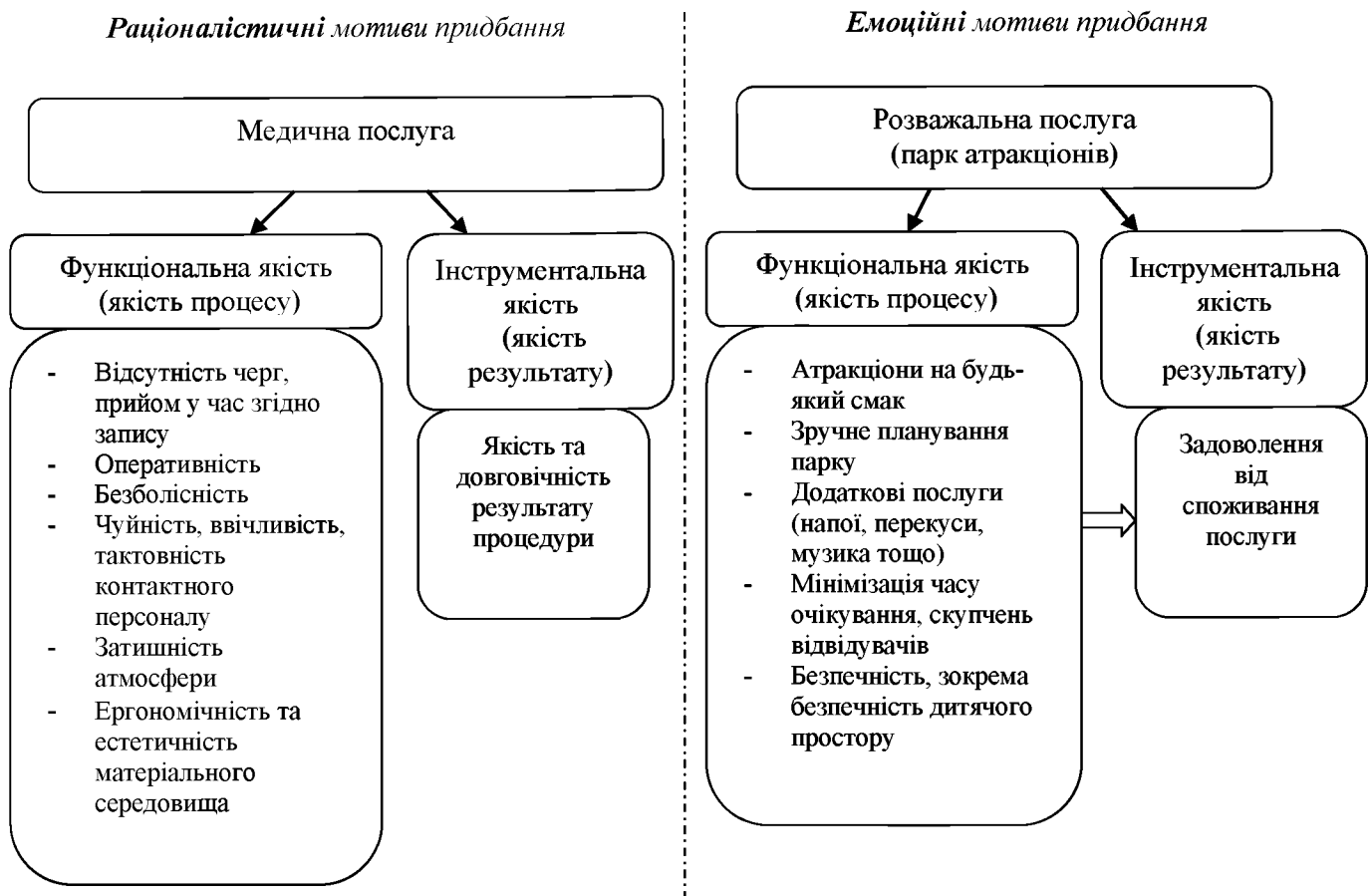


Рис. 6. Функціонально-інструментальна модель якості сервісного продукту на прикладі раціоналістичної та емоційної послуги

Джерело: розроблено автором на основі [3; 25; 26; 27]

Так, якщо йдеться про послугу раціоналістичного типу, наприклад, медичну, функціональна та інструментальна якість чітко розмежовані. Якість процесу надання послуги характеризується тим, наскільки комфортно було клієнту під час обслуговування, наскільки оперативно й безболісно відбувався процес лікування. Функціональну якість визначатимуть і атмосферні складові: матеріальні та нематеріальні. До матеріальних атмосферних складових можна віднести кольорову гаму, ергономічність та естетичність меблів, планування місць очікування та безпосередньо процедурних кабінетів, наявність живих квітів, кулерів. Досить часто для заспокоєння пацієнтів під час очікування у коридорах клінік присутні акваріуми. Також доцільно розмістити екрани, на

яких транслюватимуться приємні кадри із природою: це може бути альтернативою акваріуму або доповненням до нього. До нематеріальних складових атмосфери медичної послуги можна віднести музичний фон, свіжість повітря, комфортну температуру. Важливо також розмежовувати підходи до формування атмосфери у дитячому та дорослому відділенні клініки. Кольори сприйматимуться неоднакова. Так, для дорослого відділу можуть бути доцільною блакитна кольорова гама. Блакитний колір заспокоює дорослу людину, асоціюється із надійністю, миром, спокоєм, добробутом [16; 18]. Для дитячого відділу варто застосовувати помаранчеві кольори, що вселяють оптимізм, радують око. Визначальним показником функціональної якості буде чуйність, ввічливість, тактовність персоналу, безболісність проведення процедур та мінімізація стресу. Звичайно, на безболісність впливатиме не лише персонал, але й медичні обладнання і матеріали. Інструментальна якість медичної послуги визначається безпосередньо результатом лікування, його якістю та довговічністю. Можливі випадки, коли функціональна та інструментальна якості медичної послуги будуть не на однаковому рівні. Наприклад, в стоматології, безболісна процедура та приємна атмосфера, однак питання не вирішено, зубний біль не минув, чи пломба виявилась не якісною. В цьому випадку мала місце висока функціональна та низька інструментальна якість медичної послуги. Буває навпаки, неприємна процедура лікування та довге очікування в некомфортній атмосфері, при цьому результат лікування якісний та довговічний. Тут навпаки: низька функціональна і висока інструментальна якість послуги. Для формування належного іміджу обидві складові якості мають бути на високому рівні.

У послугі емоційного типу, тобто такій, яку купують для задоволення, функціональна якість по суті визначає якість інструментальну, адже задоволення від споживання послуги і є тим результатом, який хоче отримати клієнт. Важко відокремити якість результату від якості процесу у парку атракціонів, у послугах театрів, музеїв, більшості туристичних послуг (крім лікувального, освітнього та бізнес-туризму туризму).

Важливим інструментом підвищення іміджу є також збільшення впізнаваності бренду. Потрібно сформувати дієву систему фірмового стилю, включаючи набір фірмових кольорів, фірмові шрифти, логотип, слоган, фірмовий дизайн тощо. Знайомий фірмовий блок у поєднанні із позитивним іміджем підсилює довіру до виробника, що має у сервісній сфері велике значення. Так, логотипи відомих банків, зокрема онлайн-банку «Монобанк», добре знайомі більшості людей, це є частиною фізичного доказу надійності банківської послуги [14]. Крім того, зорове сприйняття, асоціації, пов'язані зі кольоровою гамою, логотипом, сприяє запам'ятовуваності фірми, вирізняє її з-поміж конкурентів. Вдалий слоган також є важливим чинником підвищення іміджу. Часто людина запам'ятовує бренд саме за слоганом, і в сервісній сфері це підсвідомо підсилює відчутність послуг. Серед вдалих українських слоганів у сервісній сфері варто виділити, зокрема слогани сервісної служби доставки Glovo: «Везе тобі все», сервісу автозаправок WOG «Всюди, де люди», ритейл-маркетплейсу Розетка «Щоразу що треба», Монобанк «Банк в телефоні» [5]. Слогани Глово та Розетки вміщують головну сутність пропозиції, ключову перевагу, Монобанк акцентує на унікальній торговій пропозиції, головній ідеї, яка пронизує всю рекламну кампанію: банк без паперів, черг, фізичних відділень, мобільний, швидкий, зручний банк. Слоган WOG носить більш емоційне забарвлення, близькість до людей, розуміння клієнтів: сервіс пропонується не автомобілям, а їх власникам, людям. Це було особливо актуально в умовах пандемії.

Ще одним важливим прийомом роботи над іміджем є залучення до рекламних кампаній та маркетингових комунікацій лідерів думок. Втім, тут можливі варіації:

- 1) періодичне залучення безпосередньо інфлюенсерів, авторитетних для цільової аудиторії особистостей, що здатні впливати на ставлення людей до фірми, торгової марки, бренду. Залучення може бути не на постійній основі, а в окремих рекламних комунікаціях;

2) залучення бренд-амбасадорів. Тут йдеться про постійне просування бренду.

Можливі такі варіанти:

- бренд-амбасадором може бути інфлюенсер, відома, популярна людина, що користується харизмою, захопленням у потенційних та існуючих клієнтів;
- бренд-амбасадором може бути менш популярна особа, клієнт, який просуватиме бренд у блозі, на Ютубі, на своїх сторінках у соціальних мережах. При цьому клієнт, хоч і не є публічною особою, повинен мати популярність у релевантному колі цільової аудиторії бренду, велику кількість підписників тощо;

3) залучення до реклами та маркетингових комунікацій задоволених клієнтів: на відміну від попереднього варіанту, йдеться не про одного клієнта, який буде розкручувати бренд, а про задіяння багатьох клієнтів-представників різних сегментів цільової аудиторії. Це не обов'язково мають бути люди, що ведуть блог, чи є активними у соціальних мережах. Мета рекламних комунікацій інша: показати звичайних людей, які залишились задоволеними від споживання послуги. Потенційні клієнти упізнаватимуть в них себе, відчуватимуть близькість бренду до себе, здатність вирішити їхні проблеми.

Інфлюенсери, бренд-амбасадори та задоволені клієнти сприятимуть збільшенню відчутності послуги, збільшенню довіри до виробника. І, звісно, важливо забезпечити наявність позитивних відгуків клієнтів. Вони мають бути правдивими, тобто не штучними, а для цього слід, по-перше, надавати послугу високої якості, по-друге, можна простимулювати клієнтів залишити відгук.

Проблема відгуків клієнтів полягає і в тому, що задоволений клієнт через брак часу не завжди поспішатиме залишити коментар, натомість незадоволений споживач залишити відгук. Тут важливо зробити наступне:

- забезпечити можливість залишати відгуки на власних ресурсах (сайт, соцмережі тощо): так легше відслідковувати відгуки, ніж не на власних ресурсах;

- грамотно відреагувати на негативний відгук, тактовно й обгрунтовано відповісти на нього, навіть якщо клієнт був не правий. Це потрібно не лише для ліквідації конфлікту із цим клієнтом, але, в першу чергу, для формування позитивної думки інших існуючих та потенційних клієнтів, які читатимуть відгук;
- якщо це доречно, запропонувати невдоволеному клієнту певну «винагороду» за те, що рівень якості виявився нижче очікуваного, тобто мав місце негативний розрив якості послуги.

Ще один важливий чинник в аспекті невідчутності послуги – це наявність фізичного доказу. Інколи фізичний доказ навіть розглядають як окремий елемент маркетинг-міксу послуги. Фізичний доказ – це доказ надійності, дійсності сервісного продукту, доказ здійснення покупки, гарантії тощо. Складовими фізичного доказу у сервісній сфері можуть виступати (рис. 7): документи, що засвідчують дійсність, законність, реальність існування установи, що надає послуги (установчі документи, ліцензії тощо); документи, що засвідчують якість продукції, матеріалів, складових матеріального середовища, якщо це передбачає сфера діяльності (сертифікати на товари, що пропонуються ритейлерами, на матеріали, що застосовуються у салоні краси, на медичне обладнання для медичних послуг тощо); документи, що засвідчують акт здійснення купівлі товару/послуги (чеки у магазинах, у банках, договори на депозити, кредити, страхові договори, чек на оплату медичних процедур тощо); документи, що засвідчують кваліфікацію персоналу, який надає послугу; система фірмового стилю; сайт; нематеріальна складова: імідж, відомість, популярність; відгуки клієнтів.

Як видно з рисунку, частину фізичного доказу сервісного продукту формує нематеріальна складова: імідж, відомість та популярність фірми, що надає послугу. Окрім інших чинників, на нематеріальну складову чинять вплив такі елементи фізичного доказу послуги, як система фірмового стилю, сайт, відгуки клієнтів, а також перелік документів, що засвідчують надійність послуги та її дійсність, реальність.



Рис. 7. Складові фізичного доказу сервісного продукту  
 Джерело: розроблено автором на основі [3; 9; 26; 32; 33]

Варто окремо зупинитись на важливості сайту для сервісної пропозиції. Сайт є інструментом візуалізації послуги, також він є свідченням фізичного доказу сервісного продукту (рис. 7). Отже, сайт виконує багато функцій в

аспекті особливості послуги як товару. Функції сайту для підприємства сервісної сфери систематизовано на рис. 8.

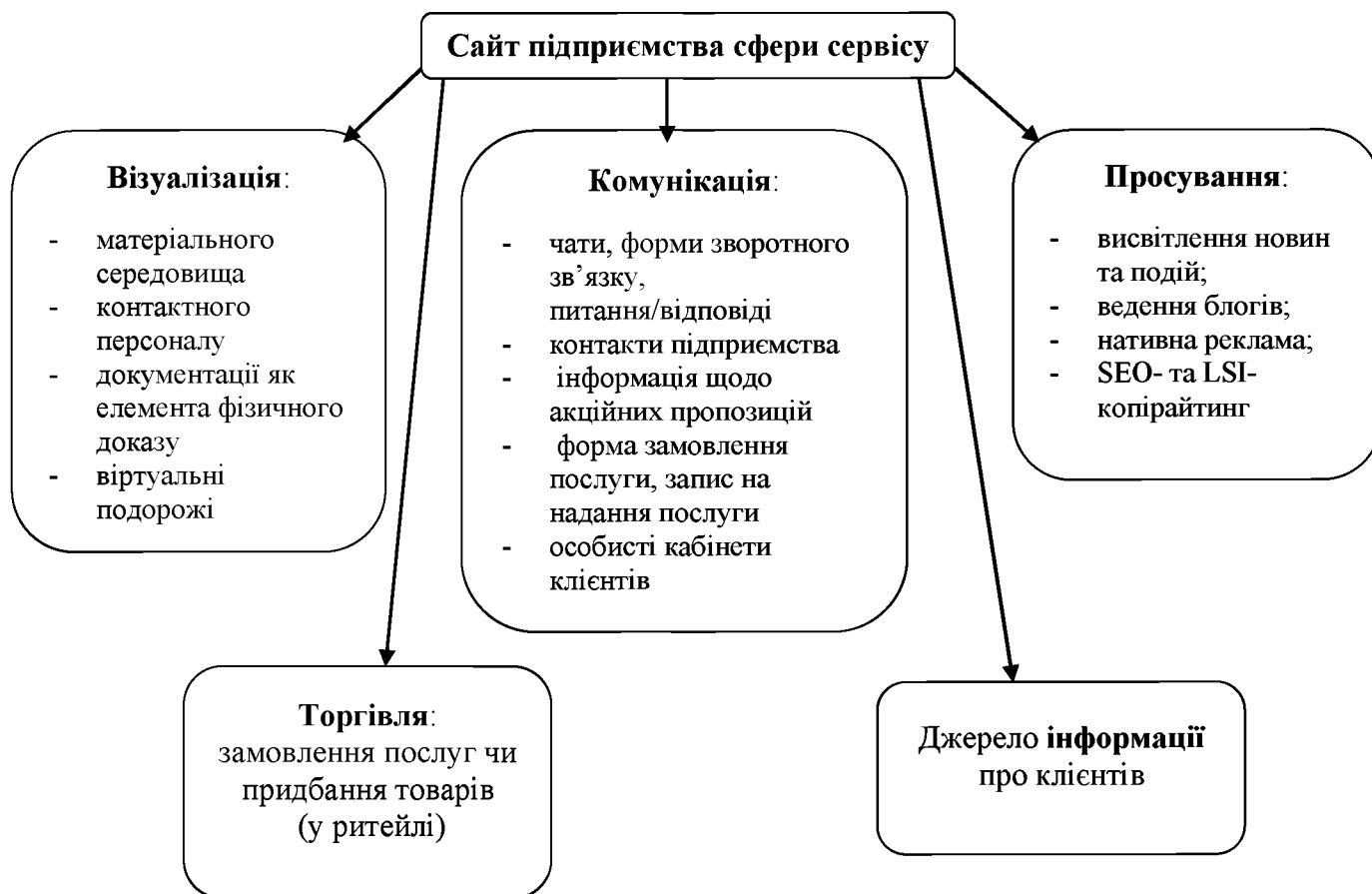


Рис. 8. Функції сайту для підприємства сервісної сфери

Джерело: розроблено автором на основі [2; 14; 15; 19; 23; 28; 32]

Сайт є інструментом візуалізації послуги. На сайті можна показати матеріальні складові послуги, наприклад, фотографії приміщень, обладнання (для медичних послуг, басейнів, спорт-комплексів, парків атракціонів, закладів громадського харчування, послуг закладів розміщення, освітніх послуг тощо). Для туристичних послуг відображення на сайті елементів матеріального середовища має свою специфіку, адже до них входять не лише зображення готелів та ресторанів, але й усіх чинників привабливості туру: природних водних, природних наземних, пам'яток архітектури та історії тощо.

Крім того, на сайті висвітлюється інформація про персонал: фото, ім'я та прізвище, посада, кваліфікація, досвід роботи, підвищення кваліфікації, стажування, іноді – хобі (якщо це доречно в аспекті сервісного продукту). Дані про персонал на сайті будуть доцільними для освітніх, медичних послуг, послуг ріелторів, послуг дитячих садочків тощо, тобто для тих видів сервісних продуктів, де кваліфікація персоналу має першочергове значення, де передбачена тривала та/або важлива безпосередня взаємодія клієнта з персоналом. Зазвичай, немає потреби висвітлювати на сайті детальну інформацію про персонал у послугах ритейлерів, банківських послугах, послугах закладів громадського харчування (крім провідних шеф-кухарів) тощо. Також потрібно враховувати, що інформація про персонал повинна стосуватись виключно професійної сфери і бути пов'язаною із послугою, що надається. Виключенням може бути хобі, якщо це стосується сервісного продукту.

Крім матеріального середовища та персоналу, на сайті можна застосовувати візуалізацію у формі віртуальних турів (екскурсій, оглядів). Це доречно для туристичних послуг, послуг закладів розміщення, деяких розважальних послуг. Також цей прийом застосовується на сайтах освітніх послуг та, інколи, медичних послуг тощо.

На сайті візуалізуються також документи, що є свідченням фізичного доказу: установчі документи, ліцензії, сертифікати і т. ін.

Крім візуалізації сервісного продукту, сайт виконує комунікативну функцію: забезпечує безпосередню чи опосередковану взаємодію клієнта та фірми. Комунікативними інструментами при цьому можуть виступати:

- чати, форми зворотного зв'язку, питання/відповіді;
- висвітлення контактів, адреси сервісного підприємства;
- інформація щодо акцій, знижок тощо;
- форма замовлення послуги, запис на надання послуги;
- особисті кабінети клієнтів.

Досить дієвим буває прийом «Введіть свій номер телефону, і ми зателефонуємо Вам протягом декількох хвилин» [15]. По-перше, це економить гроші клієнта на мобільний зв'язок, по-друге, може відіграти позитивну роль у тих послугах, де клієнт вагається, наприклад, запис до лікаря.

Сайт виступає у якості інструменту просування: висвітлення новин та подій; ведення блогів; нативна реклама; використання прийомів SEO- та LSI-копірайтингу.

Крім перерахованих функцій сайту сервісного підприємства, він також виступає інструментом зворотної інформації щодо взаємодії із клієнтами, ресурсом для формування бази для маркетингових досліджень та програм лояльності.

І, нарешті, сайт може виступати безпосереднім ритейл-майданчиком. Це актуально для ритейл-сервісу, де сайт може замінювати фізично існуючий магазин. Для послуг ритейлерів чи невеликих магазинів, зазвичай, немає потреби у візуалізації персоналу та наданні інформації про нього, а також у візуалізації матеріального середовища. Натомість важливо: сформувати грамотний опис товарів, що буде доповнений зображенням товару; створити зручну навігацію, систему замовлення тощо; візуалізувати сертифікати, що засвідчують дійсність ритейлера та якість продукції; забезпечити вчасне опрацювання замовлень, зв'язок із клієнтом та доставку. Якщо це ритейл одягу, додатковою «родзинкою» слугуватиме віртуальна примірочна. Ключовими чинниками успішного сайту є якісний контент, зрозуміла пропозиція цінності, зручність юзабіліті, швидкодія, дизайн, продуктивна взаємодія, адаптація для будь-яких гаджетів [4; 8; 13; 17 32].

Крім підвищення іміджу та візуалізації, в аспекті невідчутності сервісного продукту важливими є правильні акценти у комунікаційних повідомленнях. Афективна рекламна стратегія або її елементи можуть бути доречними, але важливо також акцентувати унікальності торгової пропозиції (УТП), на потребах, на вигодах та приділити увагу відповідям на заперечення ще на етапі

формування рекламних текстів. Особливо це стосується раціональних сервісних продуктів.

Для прикладу візьмемо рекламні тексти клініки «Новий зір» (медична послуга) (рис. 9).

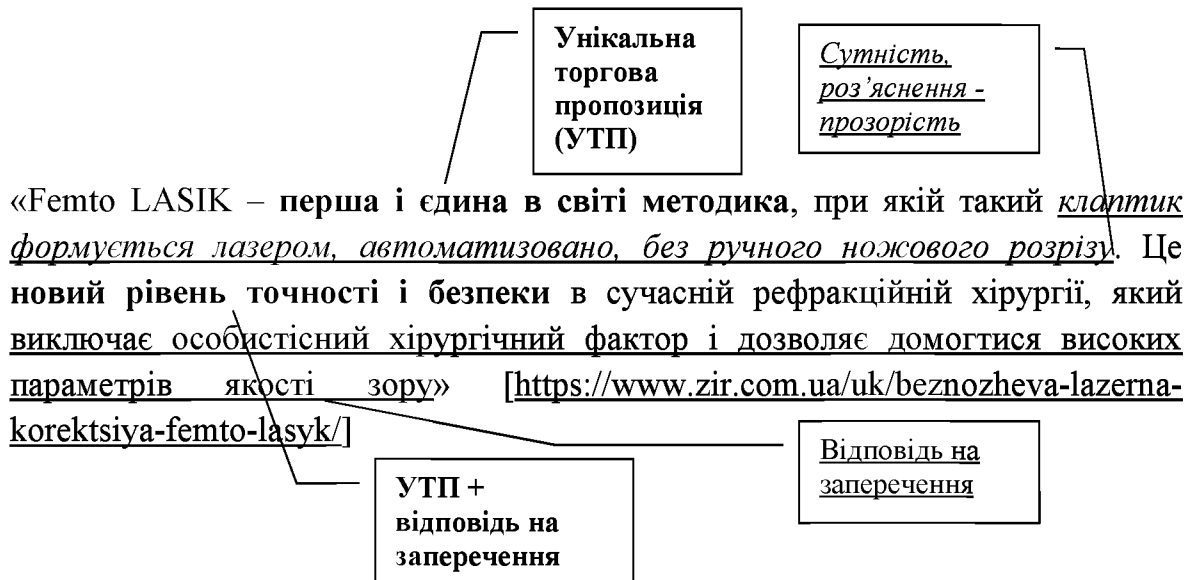


Рис. 9. Прийоми рекламного тексту послуги клініки «Новий зір»

Джерело: розроблено автором на основі [15]

У тексті робиться акцент на унікальній торговій пропозиції («перша і єдина в світі методика... новий рівень точності і безпеки»), коротко доступною клієнтам мовою роз'яснюється сутність методики, її ключові переваги, а також застосовується прийом відповідей на можливі сумніви, заперечення:

- акцент на високому рівні безпеки (відповідь на заперечення клієнта типу «А якщо щось піде не так...»);

- акцент на високих параметрах якості зору (відповідь на заперечення клієнта «А якщо я бачитиму гірше, ніж за умов корекції лінзами чи окулярами»);

- акцент на виключення особистісних людських факторів при оперативному втручанні (відповідь на заперечення клієнта «А якщо хірург випадково щось зробить не так, адже він – жива людина...»).

Під цим текстом на сайті продовжується робота із запереченнями у блоці «Головні питання про лазерну корекцію», де зібрані найбільш типові запитання клієнтів, зокрема відповіді на питання «Чи можливе пошкодження ока під час лазерної корекції?» і «Наскільки стабільні результати корекції?» є інструментами боротьби із запереченнями (страхами) клієнтів. В тексті відповідей застосовується:

- раціоналістичний підхід (тут клієнту не потрібен «WOW-ефект» та заклик до дії, натомість він хоче отримати логічну аргументацію, що й надається на сайті);

- стислість, чіткість (людина не налаштована довго читати, особливо сучасне покоління, що звикло до швидкості й оперативності);

- зрозумілість (складні медичні терміни та поняття описані простою, доступною клієнтам, мовою).

Сторінка сайту доповнена візуальними складовими, зокрема відеороликом, у якому розповідається про сутність та переваги даної методики лазерної корекції, зокрема застосовується такі прийоми:

- свідчення авторитетних особистостей (головного лікаря медичного центру «Новий зір» та його заступника – кандидатів медичних наук);

- метод порівняння (із попередніми, менш досконалыми, методиками);

- акцент на популярності методики у провідних розвинених країнах світу;

- візуалізація медичного обладнання;

- опис методики роботи обладнання (доступною мовою) із візуалізацією процесу.

Безпосередньо сайт клініки досить вдало демонструє комунікативну функцію – на головній сторінці сайту наявні три активні посилання для зворотного зв'язку: онлайн запис на прийом: клавіша, що відкриває зручну форму для заповнення; замовлення зворотного дзвінка; інтерактивне вікно «питання – відповідь». Наявна знижка за умови онлайн-запису, що розвантажує роботу контактного персоналу, і є особливо важливим у періоди надмірного попиту в аспекті не збереженості як особливості сервісного продукту [15].

Для посилення довіри в аспекті невідчутності сервісного продукту на сайті застосовуються також наступні прийоми: цифри та статистичні дані, що регулярно оновлюються; акцент на передових технологіях; посилання на провідні організації в сфері офтальмології та досвід зарубіжних країн; наявність опублікованих відгуків, зокрема у форматі сторітеллінгу разом із фотографіями клієнтів; наявність блогу, де зібрані відповіді на питання, що найбільше цікавлять цільову аудиторію, популярні статті, новини та відеоролики; значна кількість візуальних складових сайту (зображення, фото, відео); акцент на високій кваліфікації спеціалістів із реальними конкретними даними; логічний рекламний текст, спрямований на раціональне сприйняття; складні медичні механізми описані простою доступною мовою, доповнені зображеннями [15].

Крім так званих «4 Не» послуги, для успішної діяльності виробникам послуг слід враховувати інші наукові підходи до сервісного маркетингу. Серед провідних науковців в сфері маркетингу послуг варто виділити Дж. Ратмела, П. Ейгліє та Е. Лангеард, К. Грьонроса, М.Д. Бітнер, Ф. Котлера, К. Лавлока тощо [3; 7; 9; 25; 27; 33]. Одним із перших в науку сервісного маркетингу зробив внесок Дж. Ратмел, порівнявши процеси, що мають місце у маркетингу матеріальних товарів та у маркетингу послуг [3; 7; 9]. Так, у сервісному маркетингу він наголошує на одночасності процесів виробництва та споживання послуги, адже послуга невіддільна від джерела, час її виробництва та споживання співпадає. Одночасність цих двох процесів породжує четвертий процес сервісної сфери, якого немає у матеріальному виробництві: процес взаємодії виробника послуги і споживача. Йдеться про безпосередню взаємодію у процесі обслуговування. Наукові нововведення Ратмела продовжили розвивати інші вчені та практики у сфері маркетингу послуг (рис. 10).

Ейгліє та Лангеард у моделі SERVEACTION розглядають процес безпосередньої взаємодії виробника послуги із споживачем, який запропонував Дж. Ратмел. Вони, ніби «під мікроскопом», досліджують, що ж відбувається в тому процесі. Таким чином, науковці пропонують назвати його процесом

«Обслуговування в дії», де кожен окремий клієнт взаємодіє із контактним персоналом та із іншими клієнтами у певному матеріальному середовищі.

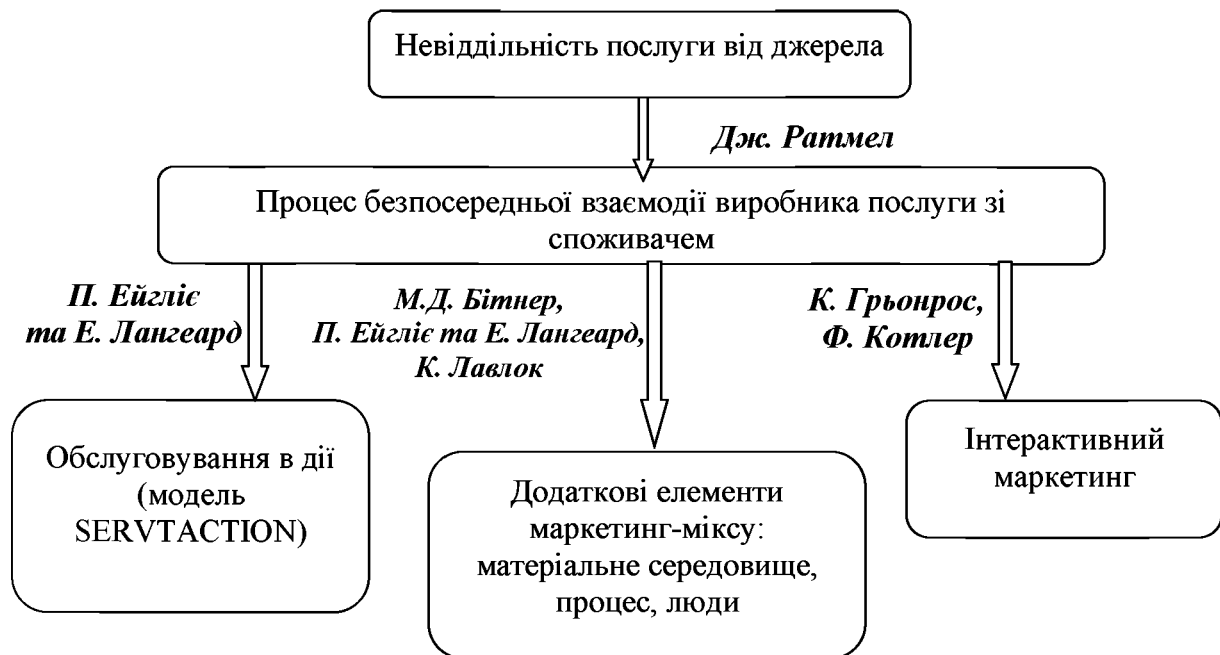


Рис. 10. Нововведення в науку сервісного маркетингу

Джерело: систематизовано автором на основі [3; 7; 9; 25; 27; 33]

М.Д. Бітнер запропонувала розглядати названі компоненти – матеріальне середовище, люди, процес обслуговування – як окремі складові маркетинг-міксу сервісної сфери «7Р». К. Лавлок також включає ці три складові до маркетинг-міксу «8Р» [3; 7; 9]. Ф. Котлер та К. Грьонрос у своїх моделях впроваджують термін «інтерактивний маркетинг», який пов'язаний із маркетинговими механізмами налагодження ефективного процесу взаємодії клієнт/контактний персонал у процесі сервісного обслуговування [3; 25; 27]. Тобто, можна зробити висновок, що у сфері послуг важливо забезпечити процес якісної взаємодії персоналу з клієнтом у матеріальному середовищі в процесі обслуговування. Як йшлося вище, в сучасних умовах досить часто частково або повністю матеріальне середовище може замінюватись на віртуальне середовище. Матеріальне середовище, зазвичай, передбачає більших інвестицій, ніж віртуальне середовище. Крім того, клієнти часто надають

перевагу зручним багатофункціональним мобільним застосункам на противагу сервісу у матеріальному середовищі. Це стосується сфери ритейлу, банківських послуг, іноді освітніх послуг тощо. Однак, як йшлося вище, існують сфери, де матеріальне середовище буде залишатись реальним, матеріальним, і саме заради нього клієнти купуватимуть даний сервісний продукт. Так, сфера гостинності може диджиталізуватись в аспекті бронювання номерів, квитків, замовлення турів, віртуального ознайомлення із факторами привабливості послуг, втім найголовніша матеріальна частина сервісного продукту у сфері гостинності не буде замінена на віртуальний формат. Особливо цікавим є підхід до розуміння матеріального середовища в аспекті маркетинг-міксу туристичної послуги. Очевидно, розглядати лише матеріальні атрибути офісу, де «купується» тур, буде не правильно. Ця частина буде переходити в онлайн, крім того, це лише супутня складова сервісного продукту в туризмі (тобто така, яка потрібна для споживання основної складової – туру). Матеріальні складові турпродукту потрібно розглядати в аспекті складових привабливості туру (рис. 11).

Першу групу складових матеріального середовища туристичного продукту становлять матеріальні фактори привабливості туру. Загалом заради них клієнт і купує турпродукт.

Значну частину цих факторів становлять природні фактори привабливості, які можна поділити на водні та наземні. До водних належать море (особливо для туристів S-типу), річки, озера, водоспади, мінеральні джерела тощо. До наземних факторів привабливості можна віднести гори (особливо для лижного туризму), природні ландшафти, рослинність, представники фауни тощо. Можна також виділити такі природні фактори привабливості, як морський бриз, гірське повітря і т. ін. Другою групою факторів привабливості турпродукту є пам'ятки історії, архітектури, мистецтва. Спектр пам'яток – найрізноманітніший, і буде залежати від типу турпродукту та цільової аудиторії.



Рис. 11. Складові матеріального середовища турпродукту

Джерело: розроблено автором на основі [3; 6; 7; 9; 12]

Це можуть бути як класичні пам'ятки, привабливі для сегменту В-типу за Г. Ганом, так і більш специфічні пам'ятки, для незвичних видів туризму. Інші індивідуальні чинники привабливості можуть частково переплітатись із природними чинниками та пам'ятками історії й архітектури, а можуть не належати до них [3; 12]. Виділити цю групу матеріальних складових важливо для того, щоб охопити всю можливу цільову аудиторію туристичного продукту, врахувати всю сукупність емоційних та інших мотивів покупки туру. Одним із чинників можуть бути лікувальні установи, що включають унікальне обладнання, методики та спеціалістів (для лікувального, оздоровчого або репродуктивного туризму). Чинниками привабливості можуть бути і матеріальні об'єкти, пов'язані із розвагами (відомі парки атракціонів або квест-кімнати – для туристів А-типу; популярні клуби – для туристів F-типу тощо).

Для шопінг-турів фактором привабливості можуть слугувати реальні (не онлайн) ритейлери, бутіки та магазини. Наукові, освітні, науково-дослідні установи будуть мотивом до турів, метою яких є обмін знаннями та досвідом, стажування, участь у міжнародних конференціях. Другою групою матеріальних складових турпродукту є матеріальне середовище послуг, що пов'язані із основною, туристичною послугою, та є необхідними для клієнта: матеріальне середовище закладів розміщення, харчування та транспортування туристів. Інколи окремі складові таких послуг можуть виступати і ключовим чинником привабливості туру (наприклад, унікальний готель чи ресторан із вишуканими стравами).

Розглянемо складові матеріального середовища ритейл-послуги (рис. 12). На відміну від туристичного продукту, значна частка матеріального середовища ритейлера трансформуватиметься у віртуальну складову.

Віртуальна складова є у переважній більшості ритейлерів та дрібних магазинів. Без неї не можливе успішне функціонування ритейлера на ринку. Великі ритейлери, зазвичай, мають сайт у форматі Інтернет-магазину, де і має місце найвагоміша частка продажів. Крім того, такі ритейлери додатково ведуть сторінку у соціальних мережах та мають канали у месенджерах. Соціальні мережі та месенджери виконують більш комунікативну функцію, функцію просування: інформація про акції, конкурси, про події й новини; контактна інформація; візуалізація яскравих подій, візуального мерчандайзингу, цікавих інтер'єрних та екстер'єрних рішень офлайн-магазинів тощо.

Невеликі магазини, приватні особи підприємці основну частину торгівлі можуть здійснювати через сайт Інтернет-магазину, соціальні мережі та месенджери, не створюючи офлайн точки продажів. Крім власних віртуальних каналів для торгівлі, великі ритейлери та маленькі магазини все більше користуються послугами маркетплейсів. Це надає їм переваги, адже зусилля на просування бере на себе маркетплейс, натомість роздрібний торговець отримує додатковий канал продажів, популяризацію та можливість сформувати

позитивний імідж інструментами зворотного зв'язку з клієнтами, які застосовують маркетплейси.



Рис. 12. Складові середовища ритейл-послуги як елементу маркетинг-міксу в межах «7Р»

Джерело: розроблено автором на основі [3; 4; 8; 13; 17; 32]

Досить часто невеликі магазини повністю відмовляються від офлайн торгівлі, залишаючи лише самовивіз зі складів. Це об'єктивно вигідно і пояснюється значними витратами на створення та утримання фізичного магазину, з одного боку, з іншого – тяжінням споживачів до онлайн-покупок. Сучасний споживач надає перевагу швидкості, зручності, оперативності.

Витрати часу на відвідування магазину зменшує цінність ритейл-послуги. Натомість клієнт надасть перевагу зробити замовлення під час поїздки в метро з прогулянки додому, під час обідньої перерви тощо. В цьому аспекті для магазину важливо мати мобільну версію сайту, мобільний додаток, та інтеграцію даних клієнта й історії замовлень не залежно від пристрою, на якому клієнт робив замовлення.

Що стосується великих ритейлерів, разом із віртуальними складовими, вони все ж розвивають мережу офлайн-торгівлі. Стратегії позиціонування можуть бути різними: від стратегії зручності та низьких цін (наприклад, АТБ-маркет) до створення особливої атмосфери та унікальної торгової пропозиції (наприклад, дизайнерські супермаркети Сільпо) [2; 19]. Так, незвичне поєднання продовольчого ритейлера та креативних інтер'єрних рішень демонструє у офлайн-торгівлі українська торговельна мережа «Сільпо». Останнім часом вони відкрили низку дизайнерських магазинів в багатьох містах України: «Таємничо-виробничий», «Гаражний лофт», «Чарівний замок Любарта», «Прогулянка старим Львовом», «Аліса у Дивокраї», «Муркотиковий супермаркет», «Мавка. Світ лісу» тощо [19]. Дизайнерські магазини візуалізовані на офіційному сайті ритейлера та у соціальних мережах. Крім того, різноманітні BTL-акції та промо-шоу у офлайн-магазинах є вдалим контентом для офіційної сторінки ритейлера в Інстаграм, а також для Інстаграм-сторінок відвідувачів магазину, що слугує дієвим інструментом просування.

Щодо суто матеріального середовища ритейл-послуги (права частина рис. 12), його можна умовно поділити на три частини: матеріальні складові зовнішньої зони магазину, вхідної зони та торговельної зали. Матеріальні складові зовнішньої зони включають в себе екстер'єр будівлі (це може бути жилий будинок, у якому ритейлер орендує перший поверх, або ж ціла будова, спеціально відведена під магазин); POS-матеріали у зоні зовнішнього оформлення (штендери, панелі-кронштейни, тротуарна графіка, настінна графіка, банери, вивіски, світлові коробки тощо); планування площі біля

магазину (місця для парковки, зручність підходу та під'їзду, елементи, що враховують інклюзивність тощо). Стосовно POS-матеріалів у зовнішній зоні, варто зауважити, що їх має бути достатньо для того, щоб виділитись з-поміж конкурентів, привернути увагу споживачів та полегшити пошук та впізнаваність магазину. В той же час перенасиченість рекламними матеріалами у зовнішній зоні, їхня строкатість, не дотримання загального стилю, може формувати враження дешевого магазину та невисокої якості пропозиції, що є негативним. Крім того, магазин повинен гармонійно вписуватись у стиль району, в якому розташований. При плануванні зовнішньої зони магазину слід враховувати і той факт, що лише частина чинників буде підконтрольною ритейлеру. Інша ж частина зовнішньої зони є поза впливом ритейлера і повинна враховуватись на етапі обґрунтування рішення про місце відкриття магазину: об'єкти, що розташовані поруч із магазином, репутація району розташування тощо. Крім зовнішньої зони магазину, слід виділити і вхідну зону. Для маленьких магазинів вона буде практично обмежуватись вхідними дверима. Втім важливо зробити її комфортною, врахувати аспект інклюзивності, зручності для усіх типів клієнтів. Важливо прослідкувати за комфортністю вхідної зони у різні пори року (відсутність бруду у дощ та відлигу, відсутність слизьких поверхонь у мороз та мокрий сніг тощо). Якщо у вхідній зоні наявні сходи, потрібно обладнати їх поручнями, пандус є обов'язковим навіть за умови однієї сходинки. Також потрібно пам'ятати, що вхідна зона є частиною загального екстер'єру магазину, тому важливо дотримуватись загального стилю у її оформленні. Не слід забувати і про POS-матеріали вхідної зони: таблички з інформацією про графік роботи магазину, кнопка виклику персоналу, зокрема із написами, які можуть читати сліпі через дотик. Для супер- та гіпермаркетів вхідна зона займає певну частину площі в середині магазину, ще до торговельної зали, і передбачає, окрім наведеного вище, розташування камер схову, візків, кошиків. Крім того, таку вхідну зону можна оснащати додатковими POS-матеріалами, постійними чи такими, які повідомляють про тимчасові акції. За умови великого гіпермаркету, у вхідній зоні можна

розташувати додаткові, маленькі, точки продажу типу «Shop in Shop». Доцільно розташувати стійку-рецепшн із працівником, до якого споживачі зможуть звертатись у випадку виникнення запитань. Матеріальні складові торговельної зали займають найбільшу частину матеріального середовища магазину. Сюди входить безпосередньо інтер'єр зали, стелажі, вітрини, каси, зокрема каси самообслуговування, інше торговельне обладнання, POS-матеріали, обладнання для освітлення зали, кольорова гама, елементи декору тощо. Важливо здійснити правильне планування торговельної зали для забезпечення належного рівня сервісу.

## **Висновки**

1. Маркетинг за сферою використання можна умовно поділити на маркетинг матеріальних товарів в сфері B2B та B2C і маркетинг послуг у сфері B2B та B2C. Сервісний маркетинг в сфері B2C передбачає маркетингову діяльність щодо пропонування кінцевим споживачам конкурентоздатних сервісних продуктів, розроблення цінної пропозиції із урахуванням «больових точок» та потреб споживачів.
2. Для формування цінних пропозицій у сервісній сфері необхідно враховувати специфіку сервісного продукту, а саме так звані «4 Не»: невіддільність послуги від джерела, відповідно, її непостійність та незбереженість, а також невідчутність послуги. Також важливо пам'ятати, що сервісний продукт, хоча є значною мірою нематеріальним, все ж має і матеріальну складову (матеріальне середовище). З урахуванням сучасних тенденцій матеріальне середовище більшості послуг трансформується у віртуальне середовище: повністю або частково. Диджиталізація частково усуває невіддільність послуги від джерела, зменшує дію людського чинника, допомагає управляти попитом в аспекті незбереженості послуги.
3. Невідчутність послуги спричиняє значне зростання ролі іміджу фірми-виробника сервісного продукту та фізичного доказу надійності послуги.

- Зважаючи на невідчутність, важливо працювати над візуалізацією послуги та робити правильні акценти під час маркетингових комунікацій. Невіддільність послуги від джерела та інші специфічні риси сервісного продукту породжують необхідність враховувати результати наукових підходів до маркетингу послуг у практичній діяльності виробників послуг: моделі Дж. Ратмела, П. Ейгліє та Е. Лангеард («Обслуговування в дії»), К. Грьонроса, М. Бітнер, Ф. Котлера, К. Лавлока. Для пропонування на ринку конкурентоспроможного сервісного продукту важливим є робота над додатковими елементами маркетинг-міксу: процесом обслуговування, персоналом та матеріальним (віртуальним) середовищем («7Р» М.Д. Бітнер). Якість послуги потрібно формувати з огляду на функціонально-інструментальну модель якості послуги К. Грьонроса, а також враховувати зв'язок трьох видів маркетингу: внутрішнього, зовнішнього та інтерактивного (трикутна модель маркетингу послуг Ф. Котлера). Цікавим є й той факт, що складові сервісного продукту можуть значною мірою відрізнитись залежно від конкретної сфери діяльності.
4. Послуги різних сфер потребують специфічного підходу до прийняття маркетингових рішень. Є сфери, в яких матеріальне середовище майже повністю замінюється віртуальним. Також неоднакові рішення можуть бути для раціональних та емоційних послуг.

### **Список використаних джерел**

1. Альтернатива. Дистанційна онлайн-школа з отриманням повної загальної середньої освіти та видачею документів державного зразка. *Офіційний сайт*. URL: <https://online-shkola.com.ua/> (дата звернення: 18.03.2025).
2. АТБ. *Офіційний сайт*. URL: <https://www.atbmarket.com/> (дата звернення: 12.03.2025).
3. Буднікевич І.М. Маркетинг у галузях і сферах діяльності : Навч. посіб. / За ред. Буднікевич І.М. К.: «Центр навчальної літератури», 2019. 536 с.

4. Васильцова, С., Гасюк, М. (2024). Роль цифровізації у трейд-маркетингової діяльності підприємств. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, (1), 64–67. <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.64>
5. Гоцалюк Г. 30 найкреативніших рекламних слоганів в Україні, які ми запам'ятали в 2020. *Pro ідеї. Головні новини маркетингу*. URL: <https://proidei.com/30-ukrainian-slogans-2512/> (дата звернення: 07.03.2025).
6. Далик В., Продеус О., Федорига З., Бабій С. Формування стратегії цифрового маркетингу в умовах висококонкурентного середовища. *Академічні візії*. Вип. 19. 2023. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7952329>
7. Іоргачова М., Бурукова М. Маркетингові інновації у сфері послуг. *Економічні горизонти*. Вип. 2 (24). 2023. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(24\).2023.283033](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(24).2023.283033)
8. Кабанова О.О., Пашняк І.М., Василик С.К. Маркетинг в Інтернеті та e-commerce: новітні стратегії та тренди. *Актуальні питання економічних наук*. Вип. 7. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14707947>
9. Коюда В.О. Сутність та змістовна характеристика послуги як бази управління. *Економіка і суспільство*. Вип. 9. 2017. URL: <https://surl.lu/cyhvdo> (дата звернення: 05.03.2025).
10. Крок. Дистанційне навчання та його переваги. *Університет Крок. Офіційний сайт*. URL: <https://salo.li/051781F> (дата звернення: 05.03.2025).
11. Крупко О.. Дистанційна освіта та інноваційні методи навчання у вищій освіті України в період коронавірусної пандемії. *Український Педагогічний журнал*. Вип. 1. С. 18–23. 2022. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2022-1-18-23>
12. Лістрова О.С., Матвієнко О.О., Соломина Т.В. Інструменти інноваційного маркетингу готельного господарства. *Економічний вісник*. Вип. 2 (70). 2020. С. 105-114. <https://doi.org/10.33271/ev/70.105>

13. Лубянський О.В. Онлайн-ритейл: етимологія поняття, сутність та види. *ПВНЗ «Європейський університет»*. Вип. 196. 2024. <https://doi.org/10.30838/EP.196.193-198>
14. Монобанк. Офіційний сайт. 2025. URL: <https://monobank.ua/> (дата звернення: 15.03.2025).
15. Новий зір. Всеукраїнська мережа офтальмологічних центрів. *Офіційний сайт*. URL: <https://novyizir.ua/> (дата звернення: 14.03.2025).
16. Носенко С. Як працює психологія кольору в маркетингу: практичний посібник для бізнесу. *Sendpulse.ua*. 2024. URL: <https://sendpulse.ua/blog/color-psychology> (дата звернення: 15.03.2025).
17. Осік Д. Між онлайн і офлайн: як ТРЦ вибудовують омніканальну комунікацію зі споживачами. *Асоціація ритейлерів України*. 2021. URL: <https://rau.ua/novyni/trts-omnikanalna-komunikatsiya/> (дата звернення: 09.03.2025).
18. Роговський С. Веселка емоцій або психологія сприйняття кольору в рекламі. *Univest Advertising Production. Блог*. URL: <https://cutt.ly/fOLV4pc> (дата звернення: 09.03.2025).
19. Сільпо. Офіційний сайт. *SILPO*, 2025. URL: <https://silpo.ua/> (дата звернення: 11.03.2025).
14. Струк Н.Р., Сосновська О.О. Маркетингові стратегії торговельного підприємництва у сфері роздрібної торгівлі. *Актуальні питання економічних наук*. Вип. 7. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14743680>
21. Campster. Interactive platform for online learning. *Official website*. URL: <https://www.thecampster.com/ua/site/index> (accessed: 21 March 2025).
22. Coursera. Online learning platform. *Official website*. URL: <https://sal0.li/377d6Ea> (accessed: 25 March 2025).
23. Englishdom. Online school of free English. *Official website*. URL: <https://www.englishdom.com/ua/> (accessed: 21 March 2025).
24. GoITeens School. Online school for digital generations. *Official website*. URL: <https://sal0.li/3C5B731> (accessed: 21 March 2025).

25. Grönroos C. Service-informed marketing reform. *Journal of Services Marketing*. Vol. 38 (10), pp. 32 - 43. 2024. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2024-0168> URL: <https://surl.li/ebqmom> (accessed: 17 March 2025).
26. Hickman T.M., Stoica, M. Reimagining service provider influence: how they embrace and promote sustainability. *Journal of Services Marketing*. Vol. 39 (2), pp. 138-153. 2025. <https://doi.org/10.1108/JSM-03-2024-0121> URL: <https://surl.gd/ousvab> (accessed: 15 March 2025).
27. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, John Wiley & Sons. 2021. 224 P.
28. Libera School. Cambridge online distance learning school in Ukraine. *Official website*. URL: <https://libera.school/> (accessed: 15 March 2025).
29. Merx Q., Steins M., Odekerken G. The role of psychological comfort with service robot reminders: a dyadic field study. *Journal of Services Marketing*. Vol. 39 No. 10, pp. 1-14. 2025. <https://doi.org/10.1108/JSM-12-2023-0476> URL: <https://surl.li/giaeth> (accessed: 20 March 2025).
30. Optima School. Distance school. *Official website*. URL: <https://optima.school/> (accessed: 17 March 2025).
31. Prometheus. Online professional development platform in Ukraine. *Official website*. URL: <https://prometheus.org.ua/> (accessed: 20 March 2025).
32. Retailers. Your market guide. *Retailers.ua*. 2025. URL: <https://retailers.ua/uk/> (accessed: 19 March 2025).
33. Wirtz Jochen. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 9th edition. Publisher: World Scientific. Singapore. 2022. 123 p.