

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.280.02.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 214-П-3 21
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Анатолій ГРИГОРОВ
(підпис)

Керівник: професор, д-р екон. наук
Володимир ДИКАНЬ

Рецензент: доцент, канд. екон. наук
Олена ПОЛЯКОВА

2022

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Григорову Анатолію Віталійовичу

1 Тема «Формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації»

керівник Дикань Володимир Леонідович, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «03» жовтня 2022 року № 66/22з

2 Строк подання студентом закінченої роботи «07» грудня 2022 року

3 Вихідні дані Статут підприємства

Статистичні дані підприємства

Річні звіти з пояснювальними записками

Ф-1 «Баланс»

Ф-2 «Звіт про фінансові результати»

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Клієнтоорієнтованість як ключова характеристика функціонування підприємства

2 Техніко-економічний аналіз діяльності ПП «ПроВас»

3 Підходи до формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації

5 Перелік графічного матеріалу

1 Види клієнтоорієнтованості персоналу

2 Форми прояву клієнтоорієнтованості персоналу

3 Аналіз обсягу реалізації продукції та послуг

4 - 5 Показники основних засобів підприємства

6 Динаміка показників використання трудових ресурсів

7 Динаміка операційних витрат підприємства

8 Фінансові результати діяльності підприємства

9 Показники фінансового результату підприємства

10 Схема формування та реалізації комплексної клієнтоорієнтованої стратегії підприємства

11 Витрати на впровадження системи Infor CRM для підприємства

12 Економічний ефект від застосування системи Infor CRM

13 Розрахунок ефективності впровадження системи Infor CRM

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «12» вересня 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Клієнтоорієнтованість як ключова характеристика функціонування підприємства	30.09.2022	викон.
2 Техніко-економічний аналіз діяльності ПП «ПроВас»	10.10.2022	викон.
3 Підходи до формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації	31.02.2022	викон.
Висновки	26.11.2022	викон.
Графічна частина	05.12.2022	викон.

Студент _____ Анатолій ГРИГОРОВ

Керівник _____ Володимир ДИКАНЬ

Зміст

Вступ	6
1 Клієнтоорієнтованість як ключова характеристика функціонування підприємства	10
1.1 Теоретичні підходи до поняття клієнтоорієнтованості організації	10
1.2 Маркетинг взаємовідносин у сфері надання послуг	14
1.3 Роль персоналу у формуванні клієнтоорієнтованої підприємства	19
1.4 Лояльність - як результат діяльності клієнтоорієнтованості та задоволеності: сутність і характеристики	29
Висновки до розділу 1	35
2 Техніко-економічний аналіз діяльності ПП «ПроВас»	37
2.1 Аналіз обсягів реалізації продукції підприємством	37
2.2 Аналіз стану основних засобів підприємства»	39
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства	47
2.4 Аналіз витрат основної діяльності підприємства	50
2.5 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	53
Висновки до розділу 2	60
3 Підходи до формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації	63
3.1 Форми впливу на взаємодію з клієнтами в умовах цифровізації	63
3.2 Концептуальні положення формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації	68
<i>Михай</i> 3.3 Обґрунтування доцільності застосування цифрових інструментів в комплексній клієнтоорієнтованій стратегії підприємства	85

					МРЕ. 280. 02 .06 ПЗ								
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата									
Розроб.		Григоров			Формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації			Літ.		Арк.	Аркуші		
Перевір.		Дикань								4	108		
Рецензент								УкрДУЗТ					
Н. Контр.		Назаренко											13.12.22
Затверд.		Дикань											

Висновки до розділу 3	95
Висновки	97
Список використаних джерел	101

					МРЕ. 280. 02 .06 ПЗ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		5

Вступ

Актуальність теми. З розвитком ринку товарів та послуг розширилося і суспільство споживання. Сьогодні метою клієнта є не лише отримання бажаного товару: паралельно він вимагає високого сервісу, комфорту та зручності при покупці. Саме високий сервіс та абсолютна увага до потреб клієнта сприяють залученню максимальної кількості споживачів і, як наслідок, призводять до збільшення прибутку компанії.

Знаючи це, багато організацій повністю почали змінювати своє ставлення до побудови бізнесу. Насамперед визначалися цілі компанії. Що важливіше: швидко реалізувати товар (послугу), заробивши кошти чи побудувати потужну бізнес-систему з довгостроковими перспективами? Якщо раніше конкурентоспроможність компанії визначалася фінансовими показниками, нині інтелектуальний потенціал бізнесу висувається передній план. Так з'явилися поняття клієнтоорієнтованість, клієнтоорієнтована компанія та клієнтоорієнтований співробітник.

Клієнтоорієнтованість – це сукупність заходів, спрямованих компанією вивчення бажань клієнта, задоволення його з метою отримання додаткового прибутку. Не випадково у понятті про клієнтоорієнтованість акцентується увага на отриманні саме додаткового прибутку. Якщо заходи, спрямовані на задоволення вимог клієнтів, не приносять додаткових вигод (наприклад, прибутку чи конкурентної переваги), компанія не виправдовує таких витрат.

З метою максимальної задоволеності споживача клієнтоорієнтовані компанії запускають цілі програми лояльності, що допомагають їм підвищити увагу покупців, отримати прибуток та залучити ще більше клієнтів. Як наслідок, задоволений покупець обов'язково поділиться своєю радістю від отримання якихось бонусів у своєму оточенні, розповість про неї у соціальних мережах, на форумах, а отже, тим самим збільшить потік клієнтів. Лояльний клієнт – цінність

для компанії. Він допомагає покращити продукт, надає якісний зворотний зв'язок, що допомагає покращити характеристики продукції, обслуговування, а також оптимізувати бізнес-процеси.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Мета кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад, розробка методичного забезпечення та науково-практичних рекомендацій щодо формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних **завдань**:

- розглянути сутність та типологію клієнтоорієнтованості;
- окреслити роль персоналу у формуванні клієнтоорієнтованої підприємства;
- вивчити поняття лояльності як результату від клієнтоорієнтовності та задоволеності;
- дослідити особливості формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації;
- визначити особливості застосування CRM систем для підприємства з метою покращення клієнтоорієнтованості.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є організаційно-економічні процеси управління клієнтоорієнтованістю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних засад розробки заходів з формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації.

Інформаційною основою роботи є законодавчі акти Верховної Ради України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, дані

Державної служби статистики України, результати наукових досліджень з питань маркетингу, ефективного розвитку підприємства, клієнтоорієнтованості, а також відомості із мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1-70] наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано систему загальнонаукових і спеціальних методів: абстрактно-логічний; теоретичного узагальнення, системного й економічно-історичного аналізу; методи аналізу та синтезу; системно-структурний аналіз; процесне моделювання.

Наукова новизна полягає в поглибленні теоретичних засад та вдосконаленні методичних підходів щодо удосконалення концептуальних положень управління клієнтоорієнтованістю підприємства в умовах цифровізації шляхом формування відповідної стратегії.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що основні положення та висновки дослідження можуть бути застосовані в практичній діяльності підприємства з метою збалансування інтересів виробника та споживача, зменшення фінансових ризиків компанії в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Результатами роботи автора є формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 12 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на IX Міжнародній науково-практичній

конференції здобувачів та молодих вчених «Актуальні проблеми маркетингового менеджменту. Виклики сьогодення» Луцького національного технічного університету (21 жовтня 2021 р., м. Луцьк).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі розкрито теоретичні основи створення клієнтоорієнтовного підприємства, окреслено основні підходи забезпечення клієнтоорієнтовності в розвитку компанії, визначено їх вплив на ефективність підприємства.

У другому розділі проведено комплексний аналіз господарської діяльності приватного підприємства.

Третій розділ присвячений питанням формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації, визначено як цифрова трансформація ринкового середовища відображається на клієнтоорієнтовній діяльності підприємства, наведено обґрунтування доцільності застосування цифрових інструментів у забезпеченні клієнтоорієнтовного розвитку підприємства.

1 Клієнтоорієнтованість як ключова характеристика функціонування підприємства

1.1 Теоретичні підходи до поняття клієнтоорієнтованості організації

У сучасних умовах ключем до успіху будь-якого підприємства на сучасному висококонкурентному ринку є прийняття орієнтованої на клієнта бізнес-стратегії. Простіше кажучи, клієнтоорієнтована бізнес-стратегія підприємства ставить клієнта на початку, центрі та наприкінці кожної операції, що зміщує фокус уваги компанії з продукту на клієнта. Цей підхід також означає, що організація повинна мати глибоке розуміння потреб та очікувань клієнта. Крім того, організації повинні вміти реалізовувати свою клієнтоорієнтовану бізнес-стратегію на різних етапах життєвого циклу клієнта, при цьому дуже важливо, щоб весь персонал підприємства був повністю прихильний до цієї стратегії, від рядового співробітника до генерального директора [42].

У сучасних умовах ведення бізнесу організації, які бажають зайняти конкурентні позиції, все більше відходять від орієнтації на поточні показники, і, перш за все, прагнуть розвивати довгострокові взаємодії зі своїми клієнтами. Орієнтованість на клієнта стає основною конкурентною перевагою.

Клієнтоорієнтованість — це здатність компанії та співробітників вчасно визначати бажання клієнтів, щоб задовольнити їх продукцією чи послугою з максимальною вигодою. У розрізі бізнесу клієнтоорієнтованість створює потік лояльних покупців, збільшує продажі та допомагає відбудуватися від конкурентів. Це спрямованість на споживача з метою виявлення та подальшого задоволення його запитів. При цьому висока клієнтоорієнтованість передбачає бажання перевершити очікування клієнтів і вразити їх. Якщо розглядати поняття в рамках практичного застосування в бізнесі, то клієнтоорієнтованість полягає у спеціальних діях, покликаних «ощасливити» споживача та викликати довіру.

Клієнтоорієнтованість є дуже популярною темою вивчення в зарубіжній

літературі, де вищезазначений термін має на увазі під собою «client oriented» що дослівно означає орієнтація на клієнта.

Актуальність дослідження клієнта орієнтованості полягає в тому, що на сьогоднішній день все більше і більше різних фірм переходить від концепції маркетингу до соціально-етичного концепції. Якщо раніше фірми приділяли увагу прибутку і задоволенню творення клієнтів, то зараз більшість фірм намагаються не просто визначити потреби цільових груп клієнтів та задовольнити їх, а зробити це більш продуктивно в порівнянні з конкурентами, і побудувати довгострокові відносини з клієнтами на основі партнерства з метою покращити благополуччя суспільства в цілому.

Клієнторієнтованість є першорядною рушійною силою розвитку концепції маркетингу та концепції соціально-етичного маркетингу.

Клієнтоорієнтованість має велику практичну значимість і допомагає:

- створити позитивний образ;
- залучати нових клієнтів,
- зробити з можливих та нинішніх клієнтів - постійних, за допомогою найбільш ефективного задоволення їх потреб,
- побудувати довгострокові взаємини з клієнтами.

Наслідком цього буде збільшення та збереження прибутку, що у свою чергу є головною метою діяльності будь-якого підприємства.

Клієнтоорієнтованість ґрунтується на трьох критеріях:

- ключова компетенція;
- цільові клієнти;
- рівність позицій.

Ключові компетенції – це методи досягнення результатів, що забезпечують конкурентні переваги організації. Цільові клієнти – це група клієнтів, що приносить компанії більшу частину виручки. Рівність позицій передбачає формування політики побудови відносин із клієнтами, за якої клієнт сприймається як партнер організації.

Існує два підходи до розуміння клієнтоорієнтованості [6]. Перший підхід

розглядає це поняття як особливий інструмент роботи з клієнтами. Клієнтоорієнтованість – це інструмент побудови взаємовідносин з клієнтами, що ґрунтується на роботі персоналу та якості обслуговування клієнта.

Другий підхід визначає, що клієнтоорієнтованість не просто грамотна робота персоналу, який безпосередньо контактує з клієнтами, а філософія бізнесу в цілому, яка охоплює всі бізнес-процеси підприємства. Клієнтоорієнтованість – це концепція бізнесу, яка включає комплекс заходів, спрямованих на задоволення формування потреб клієнтів. Ця концепція реалізується на всіх рівнях управління та у всіх функціональних підрозділах, орієнтується на інноваційний розвиток для досягнення конкурентних переваг.

Рівень клієнтоорієнтованості безпосередньо впливає на лояльність покупців, які при належній увазі не просто стають постійними, а радять вашу продукцію друзям та родичам. Причини появи клієнтоорієнтованості полягають у високій конкуренції практично у всіх нішах бізнесу. У таких умовах маркетологам довелося шукати ресурси для підвищення продажів не за рахунок виробництва чи демпінгу цін, а покращення якості обслуговування. Простою мовою клієнтоорієнтований підхід — це відома всім фраза: «клієнт завжди правий». Тобто з розвитком культури споживання покупці хотіли не просто отримати товар, але зробити це з максимальним комфортом. Відповідно люди приходили до тих компаній, де їх добре обслуговували, як VIP-персон. Таким чином, ще одне визначення клієнтоорієнтованості — це виставлення інтересів споживачів понад іншими. Наприклад, співробітник готовий обслужити клієнта у свою обідню перерву або затримавшись після роботи [41].

Однак потрібно розрізняти клієнтоорієнтованість компанії та співробітників. Спочатку йде організація, оскільки саме вона має ставити інтереси клієнтів на перше місце. Відповідно в такій фірмі клієнтоорієнтованість працівників має бути на висоті. В іншому випадку з ними розлучаються. У цій моделі має чітко простежуватися як орієнтація на клієнта, так й бути видимим ефект збільшення прибутку. Техніка продажів, побудована на цих принципах, має приносити дохід, а не збитки.

Кожен маркетинговий інструмент покликаний виконувати певну функцію і клієнтоорієнтованість не є винятком. При цьому ефективність інструменту не зводиться лише до мотивування споживачів на частіші покупки. Підвищення клієнтоорієнтованості позитивно впливає на бізнес в цілому, оскільки: підвищуються шанси, що клієнти прийдуть за покупками саме в цю компанію; процес продажу стає набагато простішим; покупець перестає замислюватися про вартість продукції; зростає кількість постійних покупців, відтік зводиться до мінімуму; клієнти рекламують компанію та її продукти/послуги за допомогою «сарафанного радіо».

У клієнтоорієнтованості безліч сильних сторін, а відчуті ці плюси можна за підрахунку прибутку підприємства, порівняти показники до/після застосування системи клієнтоорієнтованості. Проте є й «зворотний бік медалі» у питанні клієнтоорієнтованості — стати такою організацією досить складно.

У нашій країні більшість компаній не досягли належного рівня клієнтоорієнтованості, незважаючи на використання дорогої реклами, автоматизації бізнес-процесів та наявності великого штату маркетологів. Немає й хорошого сервісу: покупцю можуть нагрубити, запропонувати неякісний товар і навіть порушують законодавство. Зрозуміло, повернутися до такої компанії не захочеться. Основна проблема застосування клієнторієнтованого підходу у тому, що, на жаль, у нас дуже низький рівень обслуговування клієнтів відповідно до світових стандартів. Достатньо подивитися відгуки на сайтах про якість обслуговування клієнтів у компаніях, і стає зрозумілим, що більше половини скаржаться на низьку якість клієнтського сервісу, байдужість чи навіть грубе ставлення персоналу до клієнта [32].

Вітчизняні компанії втрачають клієнтів через неефективну взаємодію персоналу, але намагаються вирішувати цю проблему за допомогою збільшення продажів, залучення нових клієнтів тощо, але ніяк не підвищення рівня клієнтоорієнтованості компанії. Невдоволені покупці налаштовані ділитися негативним досвідом зі своїми знайомими та родичами, писати негативні відгуки у мережі. Все це веде до створення поганої репутації, відтоку клієнтів, падіння

попиту, зниження виручки. Таким чином, клієнтоорієнтованість - це методи та інструменти, які використовуються в сукупності для підвищення прибутковості бізнесу. У таких організаціях персонал прагне задовольнити потреби споживачів, а й вгадати їх бажання наперед.

Використання окремих маркетингових інструментів (вимір індексу доброзичливості покупців, розробка програм лояльності) не означає, що компанія повністю орієнтована на споживачів. Саме комплексне використання цих методів є справжньою клієнтоорієнтованістю.

Основою реалізації клієнторієнтованого підходу є з'ясування, розуміння та задоволення потреб покупців; комфортне спілкування зі споживачами, побудоване на довірі та повазі один одного; реалізація товарів, які відповідають очікуванням споживачів, а ще краще їх перевершують; готовність керівництва компанії до спілкування у разі позитивних та негативних звернень; гнучкість організації змінюватися слідом за змінами споживачів та їх бажаннями.

1.2 Маркетинг взаємовідносин у сфері надання послуг

Основний елемент концепції маркетингу взаємовідносин полягає у утриманні цільових клієнтів і збільшення за рахунок цього прибутку. Найяскравіша дія механізму маркетингу взаємин проявляється у сфері послуг, що пояснюється специфічними характеристиками самих послуг [56].

Нагадаємо, що послуга як товар має такі відмітні характеристики, «як невловимість, невловимість, нематеріальний характер, нерозривність виробництва та споживання послуги (послуги не можна зробити заздалегідь), неоднорідність та неоднакова якість виконання послуг, пов'язана з кваліфікацією працівників».

Довгострокові взаємовигідні відносини з клієнтами сьогодні належать до активів компанії. При цьому згодом споживач може перейти до категорії лояльного клієнта, що є показником чіткої діяльності організації у напрямку

орієнтації на клієнта, або клієнтоорієнтованості.

Клієнтоорієнтованість підприємства повинна бути ключовою складовою корпоративної культури і проникати в усі його бізнес-процеси та операції. На жаль, поширені публічні заяви щодо клієнтоорієнтованості різних підприємств - здебільшого лише декларації, які не відповідають реальному стану речей. Побудова й підтримання політики орієнтованості на клієнта – це складний управлінський процес, який потребує глибокого аналізу, ретельної підготовки й системного підходу до впровадження й контролю [44].

Споживач - це головна людина для компанії; співробітники компанії, виконуючи свої основні обов'язки, повинні освоювати нову для себе функцію - просування торгової марки або бренду, передачі інформації про контакту з клієнтами для подальшого аналізу та прийняття рішення; орієнтація на постійного клієнта, його задоволеність роботою компанії; відповідальність всіх співробітників за якість обслуговування клієнта та підвищення ступеня його лояльності до компанії; розуміння співробітниками те, що головне - не його посмішка при спілкуванні з клієнтом, а посмішка клієнта після спілкування з ним. Якщо компанія не подбає про клієнта, це з задоволенням зроблять її конкуренти; важливо перевершувати очікування клієнта.

Розгляд маркетингу взаємовідносин з погляду переваг для компанії полягає в наступному [56]:

- досягається зниження витрат, особливо пов'язаних із залученням клієнтів;
- у компанії зростають число та сума покупок, оскільки постійні споживачі збільшують витрати за зростаючою ставкою, і підсумковий прибуток перевищує знижки для цієї категорії споживачів, втрата такого сегмента - втрата високого прибутку;
- забезпечується наявність ключової групи споживачів, яка надає фірмі ринок для тестування та виведення нових продуктів чи пропозицій із меншим ризиком, завдяки чому зменшується невизначеність для фірми загалом;
- вибудовується бар'єр для входу конкурентів ринку за рахунок

утримання стабільної бази споживачів, ще, стабільна база задоволених споживачів є запорукою утримання персоналу на підприємстві.

Переваги маркетингу взаємовідносин для споживача (клієнта) полягають у наступному [46]:

- тісна взаємодія з компанією приносить психологічні вигоди (споживач спілкується з постійними співробітниками, йому не доводиться щоразу звикати до нових людей);
- отримання соціальних вигод (встановлення дружніх відносин із персоналом);
- взаємодія з фірмою, що дає їй економічні вигоди (отримання знижок тощо);
- пристосування постачальником послуги під конкретного споживача з допомогою тривалого співробітництва.

Основні принципи маркетингу взаємовідносин:

- упор на тривалу взаємодію, що протиставляється окремим транзакціям, і, як наслідок, на утримання споживачів;
- економічне обґрунтування утримання споживачів, що включає націлювання на прибуткових споживачів (споживчі сегменти);
- більша увага до якості, ніж у традиційній концепції маркетингу;
- застосування у маркетингу відносин розширеного комплексу маркетингу, оскільки традиційний комплекс (4P) недостатній для побудови довгострокових взаємин із споживачем;
- значна роль внутрішнього маркетингу, тобто управління внутрішніми людськими ресурсами.

Клієнтоорієнтований маркетинг розглядається як стратегія, що передбачає усвідомлення того, що немає «середнього» клієнта, кожен клієнт має свою оригінальну модель поведінки, на яку і треба орієнтуватися у побудові довгострокових відносин, оскільки такі клієнти та взаємини з ними є довгостроковими інвестиціями.

Більшість підприємств сфери послуг не використовує весь арсенал

маркетингових інструментів, відсутній стратегічний підхід до розвитку підприємств, маркетингова діяльність не ведеться на системній основі, що негативно впливає на рівень задоволеності клієнтів і свідчить про середній рівень клієнтоорієнтованості підприємств.

З огляду на наявні тенденції розвитку ринку такий підхід до господарювання може призвести до втрати ринкових позицій, однак ці проблеми реально вирішити за умови комплексного підходу до удосконалення діяльності підприємств на засадах клієнтоорієнтованості.

Сфера послуг є невід'ємною частиною креативної економіки та економіки вражень, основу якої становлять бажання і потреби людини в одержанні нового досвіду.

Застосування концепції економіки вражень передбачає, що задоволення потреб клієнтів здійснюється за допомогою емоцій та яскравих вражень, які одержує споживач від використання продукту.

Виходячи з цього, можна стверджувати, що можливості реалізації клієнтоорієнтованого підходу в сфері послуг значною мірою пов'язані з пошуком нових методів залучення клієнтів і забезпечення їх лояльності на основі використання елементів економіки вражень.

Існує два підходи до аналізу економіки вражень. За першим підходом в якості основи економіки вражень виділяється особлива «споживча мета» – враження, які стають об'єктом попиту, що формується і зростає в результаті зміни людських цінностей.

Другий підхід розглядає враження як:

- об'єкт пропозиції, тобто товар, що підлягає продажу;
- засіб впливу на споживача.

Поєднання цих двох характеристик, з одного боку, потребує розширення «виробництва» вражень, яке має бути орієнтоване на відчуття споживачів, а з іншої сторони, обумовлює необхідність удосконалення маркетингових стратегій з урахуванням зростання значення емоційної складової в процесі просування товарів (послуг).

Виходячи з цього, сутність економіки вражень відображають такі основні її характеристики [18]:

- це новий тип економіки, пов'язаний з емоційною складовою життя людей;
- економіка вражень базується на психологічній потребі суспільства в емоціях і задоволеннях;
- економіка вражень, орієнтована на відчуття споживача;
- - враження можуть розглядатися як самостійний товар і як інструмент просування товарів і послуг.

Концепція економіки вражень застосовується у багатьох сферах діяльності, що потребує використання:

- модифікованих моделей ведення бізнесу, орієнтованих на продаж задоволення і вражень від споживання послуг;
- маркетингової концепції, розробленої з урахуванням значення і місця вражень в структурі продукту;
- адекватних технологій просування продукту, які спрямовані на додавання новому об'єкту пропозиції (враженням) більшої привабливості і дозволяють оцінити економічні вигоди від продажу вражень;
- додаткових маркетингових інструментів для побудови емоційного зв'язку між продуктом та його споживачами, які створюють у клієнтів нові враження, емоції та переживання, що сприяє просуванню послуг.

Нові можливості та перспективи для реалізації потенціалу економіки вражень в контексті клієнтоорієнтованості діяльності підприємств сфери послуг пов'язані з розвитком науково-технічного прогресу і використанням інноваційних технологій, що дає можливість застосовувати до клієнтів більш персоналізований підхід, задовольняти їх мінливі потреби, створювати позитивні емоції та яскраві враження, і на цій основі зміцнювати лояльність існуючих споживачів та завойовувати нових клієнтів.

Процес впровадження інновацій як основи підвищення ефективності вражень на підприємствах вимагає застосування зваженого підходу, що

передбачає здійснення попереднього аналізу та оцінки:

- основних трендів, що визначають перспективний готельного бізнесу;
- споживчих тенденцій і сучасних очікувань споживачів послуг;
- інноваційного портфелю технологічних рішень, який дозволить створити більш яскраві пропозиції, що відповідають концепції підприємства;
- практичного досвіду використання інноваційних технологій підприємствами;
- власних фінансових можливостей для впровадження інновацій, які можуть зробити продукт більш привабливим і стати яскравою та особливою частиною досвіду роботи з клієнтами.

Впровадження новітніх технологій, як правило, потребує значних вкладень, що можуть дозволити собі далеко не всі підприємства.

1.3 Роль персоналу у формуванні клієнтоорієнтованої підприємства

Високий ступінь невизначеності сучасного бізнес-середовища, рух глобальної економіки у бік інноваційності, зростання значущості послуг призводять до того, що менеджери змушені шукати джерела конкурентних переваг усередині своїх компаній, розуміючи, що ефективність «зовнішнього» маркетингу сьогодні безпосередньо залежить від співробітників, від їхньої готовності та можливості орієнтуватися на клієнтів [59].

Незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених клієнтоорієнтуванню, доводиться констатувати, що до цього часу не вироблено єдиного розуміння цього поняття, залишається ще багато питань, що стосуються як теорії, так і практики побудови клієнтоорієнтованих компаній, розробки бізнес-процесів взаємодії з клієнтами, оцінки їхньої результативності.

Сучасні трактування поняття клієнтоорієнтування включають поняття

внутрішньої клієнтоорієнтованості, наголошуючи на значущості звернення уваги не тільки на зовнішнього клієнта, але і на внутрішнього – співробітника компанії.

Клієнтоорієнтованість – це характеристика бізнесу, компанії, окремого співробітника. Внутрішня клієнтоорієнтованість - це, іншими словами, клієнтоорієнтованість персоналу: сукупність знань, умінь, навичок, які завдяки відповідній мотивації, цінностям, установкам та особистим якостям співробітників сприяють певній поведінці та встановленню та підтримці відносин з клієнтами для досягнення цілей компанії [60].

Оцінка внутрішньої клієнтоорієнтованості будується на показниках залучення співробітників, що відноситься до засобів досягнення лояльності клієнтів компанії.

Залучення персоналу сприяє досягненню стратегічних цілей компанії, дозволяє домогтися того, щоб кожен співробітник щиро дбав про свою роботу, про компанію, в якій працює, і про її клієнтів, при цьому співробітник проявляє проактивність та ентузіазм з приводу роботи та бере на себе повну відповідальність. Це можна порівняти з підприємницькою моделлю, коли співробітник сприймає бізнес компанії як свій і вважає своїм обов'язком зробити особистий внесок у його процвітання. Таким чином, залучення можна визначити як стан емоційної та інтелектуальної прихильності компанії, яка спонукає співробітника виконувати його роботу якнайкраще.

Дослідження, проведене в Європі, показало, що 88% активно залучених співробітників вважають, що можуть позитивно впливати на якість продуктів своєї організації, порівняно з 38% співробітників, які показали невисокий рівень залученості; 72% активно залучених співробітників вважають, що можуть позитивно впливати на якість обслуговування клієнтів, порівняно з 27% співробітників, які показали невисокий рівень залучення.

Ставлення співробітника до роботи та до компанії надає більше впливу на лояльність та якість обслуговування клієнтів, ніж всі інші чинники, разом узяті.

Основна ідея теорії залучення співробітників полягає в тому, що лідери

компанії повинні активно розвивати ці якості у співробітниках компанії. Для цього потрібно створити відповідну корпоративну культуру, культуру залучення та самодисципліни.

Залучення - це сукупність наступних показників: задоволеність співробітників (основними аспектами роботи в компанії); лояльність (позитивне ставлення до компанії) та підтримка ініціативи (готовність та можливість прикладати зусилля для досягнення високих фінансових результатів у компанії).

В результаті безперервного вдосконалення та розвитку методики вивчення залученості протягом останніх років було сформовано три поведінкові індикатори, які дозволяють зробити висновок, залучений співробітник чи ні [61].

По-перше, залучений співробітник завжди позитивно говорить про компанію. Наприклад, без сумніву рекомендує компанію своєму другові, який шукає роботу, щиро рекомендує її своїм друзям та знайомим, стаючи «апостолом бренду».

По-друге, залучений співробітник готовий працювати в компанії тривалий час і допускає можливість її залишити лише у разі серйозних причин.

По-третє, залучений співробітник прагне показувати виняткові результати успіху бізнесу. Іншими словами, намагається робити більше, ніж це необхідно для формального виконання повсякденних обов'язків.

Залученість персоналу всіх рівнів у діяльність організації та задоволеність працею входять до складу принципів системи менеджменту якості за міжнародним стандартом ISO 9000: 2000. Чим вище залученість та задоволеність співробітників, тим вищий рейтинг компанії як HR – бренду, а, відповідно, нижче плинність кадрів, вища лояльність клієнтів до продукту і вищий прибуток і вартість самої компанії.

Для успішного впровадження клієнтоорієнтованого підходу необхідно провести низку взаємопов'язаних організаційних перетворень, що включають зміну структури компанії, перегляд її бізнес-процесів, запровадження

спеціалізованих інформаційних систем, розробку програм удосконалення продуктів та сервісу, перетворення корпоративної культури.

До клієнтоорієнтованих відносяться компанії, які базують свою діяльність на таких принципах [52]:

- зворотний зв'язок аналізується на рівні управління. Результатом аналізу зворотного зв'язку з клієнтами є основою прийняття стратегічних рішень;
- організаційна структура компанії, орієнтованої на клієнта, є кросфункціональною;
- вимоги клієнтів визначають параметри бізнес-процесів.

У нашій країні клієнтоорієнтування залишається маловивченим, і значних результатів поки що відсутні. Така ситуація багато в чому обумовлена кількома основними причинами.

У вітчизняних компаніях зберігається типове для радянського періоду ставлення до персоналу як до будь-якого іншого «матеріального» активу компанії, який легко можна замінити без шкоди для роботи всього «механізму» і, отже, співробітники ніколи не розглядалися як основна сила, що безпосередньо впливає на задоволеність споживачів та досягнення ринкових цілей підприємств. Відсутність маркетингової філософії у багатьох вітчизняних компаніях, ставлення до маркетингу лише як інструменту підтримки продажів (з допомогою комунікацій).

Підсумовуючи, відзначимо, що клієнтоорієнтування сьогодні потребує більш глибокого осмислення, проведення якісних досліджень, що дозволить вибудувати ефективні відносини з клієнтами та досягти сталого становища компанії на ринку.

Актуальність проблеми формування іміджу організації, і навіть бази постійних споживачів не можна заперечити ні з допомогою наукової теорії, ні практично результату, оскільки від позитивного образу залежить кількість уваги, зверненої до компанії, як від відсотка лояльних споживачів — фінансовий успіх.

Формування клієнтоорієнтованості у більшості вітчизняних підприємств відбувається в два етапи [62]:

- становлення клієнтоорієнтованості на підприємстві;
- можливість вимірювання рівня клієнтоорієнтованості.

Першим етапом є так звана спонтанна клієнтоорієнтованість. Це колись, то один, то інший співробітник надає покупцю належний сервіс. Спонтанність клієнтоорієнтованості рідко перевищує 10–20 %, тобто, у кращому разі, кожен п'ятий клієнт отримує сервіс належного рівня, а решта клієнтів має ті чи інші претензії. Згідно з опитуваннями, лише 1 із 26 незадоволених клієнтів скаржиться, а решта просто йдуть. Найстрашніший ворог організації – байдужість клієнтів. 91% компаній стверджують, що вони клієнтоорієнтовані, і лише 10% споживачів згодні з цим. З вищевикладених статистичних даних випливає висновок у тому, що відсутність негативних відгуків перестав бути показником споживчої задоволеності. Порятунком компаній, прихильних до цього етапу, на території пострадянського простору є низька вимогливість великої кількості споживачів. В умовах ринкової економіки цей шар постійно зменшується і компанії повинні знати, що вибагливість клієнтів зростатиме випереджаючими темпами: клієнти вже не готові до попереднього рівня сервісу, а бізнес ще тільки думає про підвищення своїх стандартів. Реакційно-інтуїтивна політика найчастіше супроводжує спонтанну клієнтоорієнтованість.

Передумовою для переходу до наступного етапу є бажання зберегти (наростити) прибуток та частку ринку. Для цього компаніям потрібний накопичений досвід та попередньо опрацьовані регламенти та план. Другим етапом є регламентована клієнтоорієнтованість. Він багаторазово перевершує попередній, але все ще не є досконалим. Основним плюсом для керівника та споживача стає надійність. Відвідувач може розраховувати, що з ним будуть люб'язні та чемні. Стає помітно, що це відбувається не вибірково та не спонтанно. Чого ж не вистачає регламентованій клієнтоорієнтованості?

Багато споживачів вже звикли до люб'язності касирів на мережевих АЗС,

які з артистичною посмішкою беземоційно промовляють завчені довгі фрази. Не всім байдуже дізнаватися, що до тебе пристойно ставляться не тому, що ти маєш на це право, а тому, що так написано в стандартах обслуговування, і співробітник просто не хоче втратити премію. Споживачеві важлива щирість, але згадуючи про спонтанну клієнтоорієнтованість, більшість влаштує регламентована. Важливим моментом при введенні в роботу регламентованої клієнтоорієнтованості стає працездатність самих регламентів та процесів. При розробці необхідно враховувати потенційно можливі ситуації, значні очікування клієнта. Розробник повинен поставити себе на місце споживача та скласти так звані списки очікувань та знайти кращу реакцію на кожне очікування. Саме вони надалі і повинні бути працездатними і доповнюваними для успіху регламентованої клієнтоорієнтованості, що вводиться.

Другим важливим моментом стає навчання персоналу. Воно має охоплювати кожне очікування клієнта та реакцію на нього, повинне дати навичку реагування на запити претензії та пропозиції, має бути періодичним та доповнюваним. Введення стандартів обслуговування та регламентів навчання просто не дасть результат.

Третім визначальним та перехідним моментом є винагорода співробітників. Найчастіше при визначенні винагородити фінансовий результат або клієнтоорієнтовану поведінку керівники обирають першу, хоча це докорінно не вірно. При винагороді клієнтоорієнтованої поведінки згідно зі стандартами обслуговування керівник прищеплює ту саму регламентну клієнтоорієнтованість, відходячи від спонтанної. Підтримуючи фінансовий результат, менеджер заохочує разову (спонтанну) ефективність, забуваючи про перспективу. За правильного розрахунку та розробленої програми мотивації регламентна клієнтоорієнтованість дасть фінансовий результат, адже згідно з дослідженнями, залучити нового клієнта обходиться у 6–7 разів дорожче, ніж зберегти існуючого.

Чим же погана регламентна клієнтоорієнтованість при одному названому недоліку? Від 40 до 70% клієнтів відмовляють організації у лояльності через те,

що відчують байдужість з боку компанії. На даному етапі підприємство втрачає величезну кількість потенційних лояльних споживачів. Такі втрати призводять до третього еволюційного етапу.

Останнім етапом є клієнтоорієнтованість як корпоративна культура. В даний час таке бачення можна назвати вищим ступенем розвитку організації в даному питанні. Тут співробітники клієнтоорієнтовані не через страх втратити премію, а за совість, бо вже не можуть зробити інакше. При навчанні нового співробітника досвідченіший вчить належному відношенню, тому що такі традиції, таке внутрішнє уявлення. Ця система працює незалежно від того, чи є винагорода за виконання регламенту чи його немає. Таким чином, рішення лежить у вихованні точки зору, що бути клієнтоорієнтованим потрібно незалежно від заохочення. Але як виростити таких спеціалістів? Тут виховання може відбуватися виключно інструментами корпоративної культури: корпоративні міфи, герої, вороги та перемога над ними.

Яким чином можна виміряти рівень клієнтоорієнтованості? На це питання дає відповідь *market responsiveness index*, розроблений у Силіконовій долині. Цей індекс дає розуміння положення в організації по восьми найважливішим векторам у сфері клієнтоорієнтованості:

- розуміння існуючих потреб клієнтів;
- розуміння майбутніх потреб клієнтів;
- розуміння конкурентів;
- розуміння потенційних конкурентів;
- периферичний зір;
- відповідність стратегії компанії;
- взаємодія між різними відділами та співробітниками;
- наділення співробітникам додаткових повноважень.

Статистично доведено, що коли ці фактори використовуються і розвиваються разом, вони призводять до зростання основних фінансових показників компанії. За підсумками тестування має складатися план змін підвищення клієнтоорієнтованості та збереження (покращення) позицій

організації над ринком [6].

Види клієнтоорієнтованості персоналу можна розбити на типи клієнта, форму відповідальності та глибину розвитку (таблиця 1.1). Наведена класифікація служить з метою оцінки діяльності співробітників організації, безпосередньо для виявлення ступеня орієнтованості працівника на кожного клієнта, що в умовах найжорсткішої конкуренції має бути частиною обов'язкового набору компетенцій для будь-якого співробітника та здобувача компанії.

Таблиця 1.1 - Види клієнтоорієнтованості персоналу

Критерій класифікації	Вид клієнтоорієнтованості	Опис виду клієнтоорієнтованості
Тип клієнта	Зовнішня	Спрямована на розвиток взаємовідносин з зовнішніми клієнтами організації
	Внутрішня	Спрямована на розвиток взаємовідносин з внутрішніми клієнтами (співробітниками та підрозділами цієї організації)
Форма відповідальності	Індивідуальна	Якість обслуговування залежить від одного співробітника
	Колективна	Якість обслуговування залежить від взаємозв'язкової групи працівників
Глибина розвитку	Демонстраційний	Базується на дотриманні регламенту поведінки без підкріплення внутрішніми установками, цінностями та мотивами
	Внутрішньо-особистісний	Заснований на внутрішніх цінностях самого працівника, відображений у його провідних мотивах і установках, а також виявляється в поведінці

У таблиці 1.2 наведено форми клієнтоорієнтованості за видами, що дуже важливо при розробці показників оцінки та виявленні напрямків формування клієнтоорієнтованості персоналу.

Таблиця 1.2 - Форми прояву клієнтоорієнтованості персоналу

Опис форм прояву	
Зовнішня клієнтоорієнтованість	Внутрішня клієнтоорієнтованість
Сервіс	
- дотримання умов гарантії, - надання післяпродажного обслуговування, - дотримання термінів доставки та ін.	- оформлення документів відповідно зі стандартами, - дотримання термінів обслуговування внутрішнього клієнта та ін.
Естетика	
- дотримання вимог зовнішнього вигляду, - дотримання правил мерчендайзингу, - підтримка офісу, кабінету, робітника місця відповідно до стандартів та ін.	- підтримка офісу, кабінету, робітника місця відповідно до стандартів та ін.
Ввічливість - взаємодії	
- дотримання правил ділового етикету	- дотримання правил корпоративного кодексу
Компетентність – взаємодії	
- надання консультації про товарні категорії (послуги) та торгові марки; - використання термінології продукту (послуги), але зрозумілою клієнту - інформування про властивості та функції продукту (послуги) та ін.	- виконання процесів організації у відповідно до прийнятих стандартів, - надання консультації внутрішньому клієнту про надану послуги.
Стабільність взаємин	
- використання технологій вибудовування довгострокових відносин	

Корпоративні стандарти роботи з клієнтами – це комплекс принципів, які точно сформульовані, затверджені та обов'язкові для виконання, правил та технологій роботи з клієнтами. Стандарти розроблені з метою досягнення високого рівня якості виконуваних задач, при точному дотриманні розроблених положень.

Варто виділити кілька причин стандартизації клієнтоорієнтованості в організації [6]:

- стандарт організації є орієнтиром для досягнення цілей, на який рівні всі співробітники протягом своєї професійної діяльності;
- стандарт дозволяє оцінити ризик дій організації, персоналу, дає можливість визначити рівень якості, тобто сервісне обслуговування, роботу персоналу з клієнтами, шляхи та способи комунікації, ефективне розподілення часу протягом робочого дня;
- стандарт надає можливість виконати роботу з першого разу, тим самим допомагаючи знижувати ризик виникнення помилок та відхилень від фіксованого рівня якості;
- стандарт організації надає підтримку у формуванні культури фірми (корпоративної, організаційної тощо).

стандарти обслуговування клієнтів надаються найважливішим елементом у конструкції корпоративної культури організації, що, з одного боку, є проявом цінностей, що домінують у організації, з другого - ставить конкретні норми поведінки профпрацівників.

Таким чином, компаніям необхідно працювати над клієнтоорієнтованістю як частиною корпоративної культури для підтримки та покращення позицій на ринку, фінансових показників, іміджу та багатьох інших показників.

1.4 Лояльність - як результат діяльності клієнтоорієнтованості та задоволеності: сутність і характеристики

В основному під лояльністю мають на увазі низку заходів маркетингового та рекламного характеру, які створюють у клієнта довірче ставлення до певної організації. Завданням лояльності є утримання клієнта [41].

Лояльність - це щирий, ненав'язливий крок назустріч компанії. Лояльні клієнти не переключаються легко на інший бренд через нижчу ціну. Вони швидше заплатять більше, щоб отримати очікувану якість продукту, який знають та люблять.

Лояльність - це коли за наявності схожих продуктів клієнт щоразу вибирає вашу компанію. Поняття лояльності пов'язані з утриманням клієнтів (retention), але з-поміж них є різниця.

Утримання - це дії, спрямовані на те, щоб клієнти продовжували робити покупки в компанії. Утримувати покупців допомагають накопичувальна система балів та бонусів, зрозуміла схема роботи з компанією, складність перемикання на іншу компанію. Лояльність покупців - це емоційна прихильність до компанії. Клієнт любить бренд, готовий купувати його товари та рекомендувати своїм знайомим.

Поняття лояльності включає низку складових: емоційну, поведінкову, раціональну лояльність.

Найбільш довгострокову емоційну лояльність формує індивідуальний позитивний досвід, отриманий при взаємодії з клієнтоорієнтованою компанією та її представниками.

Поведінкова лояльність пов'язана з обсягом та частотою покупок, тимчасовим інтервалом взаємодії із компанією.

Раціональна лояльність формується з використанням програм лояльності, забезпечується орієнтацією на фінансову вигоду, через що недовговічна і триває приблизно стільки, скільки і сама стимулююча програма

Вітчизняні програми лояльності мають певні недосконалості та специфіку реалізації, що істотно знижують їх ефективність, що не довіряє право досягти поставлених цілей, зокрема:

- фокус тільки на VIP-обслуговуванні заможних клієнтів для отримання більшого доходу;
- відсутність високо інноваційних та орієнтованих на конкретний сегмент клієнтів системних програм лояльності;
- низька ефективність реалізації зазначених програм лояльності;
- не безмежність зворотного зв'язку зі споживачем, низька поінформованість про проблеми, пов'язані з потребами та інтересами клієнтів.

Безумовно, утримання клієнта для підприємства менше витрато, ніж залучення нового. Внаслідок низької якості наданого сервісу, більшість клієнтів переходить в інші компанії. Кожен втрачений клієнт не виключено, що негативно вплине на імідж підприємства. Зважаючи на цей факт, важливо залучити клієнта для повторного звернення та підняти рівень його задоволеності, і тим самим рівень лояльності

Ключова мета клієнтоорієнтованості полягає у формуванні груп відданих споживачів, підтримці лояльності. Якщо клієнт виявляє лояльність до підприємства – він свідомо віддає перевагу продукту конкретної установи, отже, максимізує вигоду. Ця група клієнтів чутлива до дій інших організацій, таких як акції, зміни цін на продуктовий асортименти, знижки та інші пропозиції [42].

Для визначення рівня задоволеності клієнтів у порівнянні з конкурентами найбільш поширеною оцінкою служить індекс NPS. З метою визначення ступеня лояльності споживачів необхідно оцінити задоволеність, засновану на отриманому досвіді та персонально оцінені переваги.

Задоволеності клієнтів можна дати характеристику, як рівня сприйняття цінності товару чи послуги порівняно з очікуваннями споживача.

У моделі поведінки покупця виділяються індивідуальні очікування та можливі результати здійснення покупки, орієнтовані на задоволення потреби, що складається з емоційної та раціональної оцінки.

За допомогою емоційного впливу компанія впливає на підсвідомість споживача, формуючи та змінюючи його поведінку, реакції щодо продукції фірми. Проте низка експертів вказує, що подібна залежність не завжди ясна і реальна, а ступінь задоволеності клієнта не має ключового значення для підвищення лояльності.

Використовуючи такі методи, як диференціювання ступеня задоволеності споживачів були виділені три рівні: низька, середня та висока лояльність. Якщо задоволеність знаходиться на середньому рівні, то її вплив на лояльність слабшає чи взагалі зникає. Така реакція пов'язана з гостротою сприйняття, яка спонукає клієнта до дії. І позитивне, і негативне сприйняття послуги змушують покупця відмовитись від товару організації чи активно нарощувати, поглиблювати, розвивати відносини.

Якщо задоволеність оцінюється як середня, покупець не конкретизує переваги, не розуміє, що він одержав, як йому будувати зв'язки, що не є стимулом до реагування та діяльності. У такій ситуації реакцію важко передбачити, покупець може спробувати знову продовжити покупки в цій компанії, піти до конкурентам або тимчасово змінити свої вимоги та напрямки взаємодії. Важливий факт, що лояльність клієнтів для організацій цінна не лише з позиції стабілізації збуту, а й як перспективний комунікаційний канал - лояльність клієнтів прямо пов'язана з їх готовністю рекомендувати конкретну продукцію компанії своїм знайомим. Тому для кожної організації важливо не лише зберігати клієнтську базу, але вибудовувати клієнтські відносини таким чином, щоб контакти не переривалися протягом усього життя та охоплювали зв'язки з родичами, знайомими та друзями «первісного» клієнта.

В узагальненому вигляді маркетингові інструменти формування лояльності та позитивних довгострокових взаємин з клієнтами можна поділити на три групи.

До першої групи належать інструменти маркетингу-мікс, такі як характеристика послуги/товару; ціна; методи просування; місце та методи надання послуги/розподілу та інші [54].

У другій групі можна виділити специфічні інструменти формування лояльності, такі як бонусні програми; цінові гарантії; розвиток послуги з урахуванням побажань клієнта; клуби клієнтів та власників привілеїв, спеціальні журнали клієнтів.

До третьої групи належать інструменти корпоративної соціальної відповідальності, які набувають нині актуальності та впливають на формування доброзичливого ставлення клієнтів до компанії. Це відповідальне ставлення фірм до довкілля, соціальна відповідальність компанії, кадрова політика та підприємницька етика, сумлінне ставлення до клієнтів та корпоративна відповідальність перед персоналом.

З чого випливає, що в основі клієнтоорієнтованої стратегії ведення бізнесу знаходиться твердження про те, що покупці – це активи підприємства. Саме споживачі, які диктують свої вимоги та запити виробникам та продавцям, відіграють важливу роль при управлінні якістю продукції та послуг, через що в умовах ринкової економіки орієнтація на споживача є однією з найважливіших умов успішної діяльності компанії.

Організація роботи зі споживачами – це безперервний процес, спрямований на вибудовування взаємовигідних відносин споживача та компанії на основі якісного збору, обробки та аналізу та інтерпретації інформації, ліквідації проблеми по претензіям, а також підтримка зворотного зв'язку з клієнтами. При цьому управління відносинами зі споживачами в клієнтоорієнтованій організації характеризується цілісним, системним підходом, що включає: виявлення потреб споживачів для створення актуальної пропозиції; залучення клієнтів; вибудовування відносин із існуючими клієнтами

Управління лояльністю слід розглядати як нову концепцію ефективного ведення бізнесу, що дозволяє встановити з клієнтами довгострокові взаємовигідні відносини, засновані на доброзичливості та досягненні згоди. Наявність значної кількості постійних клієнтів не тільки не знижує витрати підприємства на придбання нових клієнтів, але і виступає як високоефективний комунікаційний канал, внаслідок чого для кожного сервісного підприємства важливо не лише

зберігати клієнтську базу, а й вибудовувати клієнтські відносини таким чином, щоб контакти не переривалися протягом усього життя та охоплювали зв'язки з родичами, знайомими та друзями «вихідного» клієнта.

Умови підвищення лояльності. Зазвичай на лояльність впливають кілька факторів:

- продукт. Базова умова, без якої не можна говорити про лояльність, це якісний продукт. Якщо людині не подобається чи не підходить продукт, жодні умови не спрацюють;

- сервіс та турбота про клієнта. Друга умова - це перед-і післяпродажний сервіс. Коли клієнту допомагають із покупкою: чесно та вчасно відповідають на запитання, пропонують вибір, допомагають з оплатою, вчасно доставляють товар і потім розповідають, як ним користуватися;

- «ух ти» ефект. Третя умова – це «ух ти» ефект. Лояльність зростає, коли компанія не просто задовольняє потреби клієнтів, а перевершує їхні очікування. Вгадує бажання чи робить приємні дрібниці.

Виділяють три види лояльності: справжню, латентну та хибну. У першому випадку існує емоційна прихильність споживача до бренду. Такі люди зазвичай є незмінними клієнтами.

Латентна лояльність є, якщо людина симпатизує бренду, але не купує повторно або робить це дуже рідко. Найчастіше відіграють обмежені фінансові повноваження чи тривалий термін служби товару.

У разі помилкової лояльності люди часто у купують товар у певної фірми, але емоційної прихильності немає. Якщо конкурент запропонує умови вигідніше, такі клієнти віддадуть перевагу без довгих роздумів.

Лояльність відсутня, якщо людина не робить повторних покупок та не симпатизує компанії. Це означає, що продукт чи сервіс не відповідають його очікуванням. Такий клієнт не порадить фірму знайомим, а може дати негативну оцінку.

Існують різні інструменти підвищення лояльності. Усі вони пропонують клієнту якусь вигоду чи привілей при купівлі товару.

Hard-механіки. До цієї категорії відносять усе, що з матеріальної вигодою. За скоєні покупки споживача заохочують різними знижками та бонусами.

Найчастіше застосовують такі hard-інструменти:

- Дисконтні програми. Вигода полягає у частковому поверненні вартості товару в момент покупки. Дисконтні картки пропонують покупцям при першому контакті або продають. При подальших покупках із дисконтною карткою клієнт отримує фіксовану знижку;

- накопичувальні програми. Розмір знижки залежить від суми покупок та зростає з часом. Чим більше купуєш, тим вища вигода. Як правило, за покупки нараховують бали, які можна накопичувати і потім обмінювати на знижку;

- закритий клуб. Це ще один варіант дисконту, який використовують переважно преміальні бренди. Клієнт накопичує бали та при наборі певної кількості отримує VIP-статус. Це не тільки забезпечує додаткову знижку, а й відкриває доступ до привілеїв: передпродажів нових товарів, презентацій, закритих вечірок;

- мультибрендовий дискаунт. Суть інструмента у створенні кобрендингової програми лояльності – партнерства кількох брендів. Здійснюючи покупки у мережі партнерів, клієнт накопичує бали. Згодом він може обміняти їх на знижку від будь-якої компанії, яка бере участь у програмі;

- акції із призами. Бренд проводить розіграш цінних призів серед споживачів, які купили в певний період часу. Для участі необхідно виконати деякі умови. Наприклад, зареєструвати у конкурсі код купленого товару або здійснити покупки на зазначену суму.

Soft-механіки. До soft-інструментів зараховують те, що пов'язане з сервісом, обслуговуванням клієнтів та створенням позитивних емоцій. Здебільшого це якісь привілеї та нефінансові заохочення. Наприклад:

- персональний менеджер;
- раннє бронювання;
- подарунки на дні народження;
- індивідуальне обслуговування

Щоб отримати soft-винагороду, треба виконати певні умови або нагромадити деяку суму бонусних балів.

Використовувати в програмі лояльності hard-механіки без soft — марно витрачати бюджет. Якщо привчити клієнтів до постійних знижок, без них буде складно щось продати. До того ж, матеріальна вигода не створює стійку лояльність.

Щоб заслужити стійку споживчу лояльність, необхідно вибудувати відносини, що ґрунтуються на довірі та емоціях. При виборі серед подібних постачальників споживачі куплять у того, хто їх краще обслужить, забезпечить зручний спосіб покупки, надасть максимально докладну та зрозумілу інформацію.

Грамотно збалансовані програми лояльності поєднують hard- та soft-механіки.

Для вибору правильного поєднання важливо пам'ятати, що головне бажання будь-якого покупця — придбати потрібний продукт із мінімальними витратами цінних йому ресурсів. Причому ресурси – це не лише гроші. Якщо правильно визначити потреби клієнта, а потім максимально повно задовольнити їх, ви отримаєте ще одного лояльного покупця.

Таким чином, лояльність варто розглядати як якусь сукупність заходів, спрямованих на клієнта, з метою створити в нього довірче ставлення до організації. До першорядного завдання лояльності можна віднести утримання клієнта на підприємстві, а наступні заохочення у вигляді знижок або інших привілеїв, які сприяють прийняттю рішення про здійснення повторної купівлі.

Висновки до розділу 1

Сьогодні саме клієнт вирішує, де робити покупки та що купувати. Він інстинктивно диктує умови брендам та допомагає їм формувати вирву продажів. Саме клієнтоорієнтованість є тим, на що спираються бізнеси та що працює і для

їхніх співробітників, і для клієнтів.

Клієнтоорієнтований підхід - це такий концепт, при якому компанія фокусується на клієнті, його потребах, вимогах та бажаннях. Суть у тому, щоб визначити ці бажання та швидко їх реалізувати.

Клієнтоорієнтованість організації є ключовою характеристикою маркетингу взаємовідносин як актуального напрямку розвитку маркетингу як науки, дотримання його принципів надає ряд вигод та переваг, як для організації, так і для клієнта.

Клієнтоорієнтованість або орієнтація на клієнта, його запити та очікування, попередження їх очікувань з метою підвищення задоволеності та лояльності, націленість на тривалі позитивні та конструктивні взаємини з клієнтом, створення умов для внутрішньоорганізаційної клієнтоорієнтованості співробітників та підвищення.

Головним становищем концепції маркетингу відносин і те, що посправжньому цінними активами будь-якої компанії є основні фонди, не продукція, не торгові марки, не інновації, не людські ресурси, а партнерські відносини, становлення яких є основним результатом клієнтоорієнтовності організації.

Управління лояльністю слід розглядати як нову концепцію ефективного ведення бізнесу, що дозволяє встановити з клієнтами довгострокові взаємовигідні відносини, засновані на доброзичливості та досягненні згоди.

2 Техніко-економічний аналіз діяльності ПП «ПроВас»

2.1 Аналіз обсягів реалізації продукції підприємством

ПП «ПроВас» є приватним підприємством, що створено з метою забезпечення сільськогосподарських підприємств запасними частинами і надання їх послуг з ремонтно-технічного сервісу. Також підприємств займається орендою та експлуатацією власного й орендованого нерухомого майна, і здійснює складські та вантажно-розвантажувальні послуги.

Динаміку обсягу реалізації продукції та послуг підприємством наведено в таблицях 2.1-2.2.

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягу реалізації продукції та послуг

Показник	Значення за роками, тис. грн				
	2017	2018	2019	2020	2021
Обсяг реалізації продукції	46962,0	50423,0	58668,0	70332,0	76606,0

Таблиця 2.2 – Аналіз обсягу реалізації продукції та послуг

Показник	Значення за роками			
	2018 / 2017	2019 / 2018	2020 / 2019	2021 / 2020
Абсолютна зміна обсягу реалізації продукції, тис. грн	3461,0	8245,0	11664,0	6274,0
Відносна зміна обсягу реалізації продукції, %	107,4	116,4	119,9	108,9

Беручи до уваги динаміку обсягу реалізації продукції та послуг, наведену в таблицях 2.1-2.2, слід зробити такі висновки: у 2018 р. реалізовано продукції та послуг на 3461,0 тис. грн (7,4 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 8245,0 тис. грн (16,4 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 11664,0 тис. грн (19,9 %) більше,

ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 6274,0 тис. грн (8,9 %) більше, ніж у 2020 р.

Отже, аналізуючи динаміку обсягу реалізації продукції та послуг підприємством, зафіксовано тенденцію до сталого зростання показника в грошовому виразі.

2.2 Аналіз стану основних засобів підприємства

Основні засоби – це матеріальні активи, які підприємство/установа утримує з метою використання їх у процесі виробництва/діяльності або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік) [5].

У загальному вигляді ефективність використання основних виробничих засобів варто розглядати як відношення результату, який втілюється в реалізованій продукції, до витрат на придбання, експлуатацію та відтворення основних виробничих фондів у грошовому виразі. До показників, що характеризують зміни в структурі основних фондів, відносять коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття і коефіцієнт приросту. Коефіцієнт оновлення показує питому вагу введених протягом року основних фондів у загальній їх вартості і визначається відношенням вартості введених основних фондів до їх вартості на кінець року. Коефіцієнт вибуття показує питому вагу вибулих протягом року основних фондів у загальній їх вартості і визначається відношенням вартості вибулих основних фондів до їх вартості на початок року. Коефіцієнт приросту показує питому вагу приросту основних фондів за рік в загальній їх вартості і визначається відношенням вартості приросту основних фондів до їх вартості на кінець року.

Ефективність використання основних виробничих фондів визначається за допомогою двох видів показників, а саме: узагальнюючих (фондовіддача,

фондомісткість та рентабельність основних фондів); індивідуальних (коефіцієнт використання виробничої потужності, інтегрований коефіцієнт використання, коефіцієнт змінності роботи устаткування).

До загальних показників використання основних фондів відносяться: фондovіддача; фондомісткість; фондоозброєність. Фондовіддача показує, скільки продукції припадає на 1 грн вартості основних фондів; фондомісткість показує, яка вартість основних фондів витрачається на отримання 1 грн продукції; фондоозброєність показує, яка вартість основних фондів припадає на 1-го працівника.

Щоб використання основних засобів було справді економічно вигідним та ефективним, вчені рекомендують не тільки стежити за його технічним станом, а й залучати фахівців при проведенні складних ремонтів; визначати ринки виробництва; залучати спеціалістів маркетингового відділу; підвищувати рівень спеціалізації виробництва; застосовувати передові технології; усувати простой; модернізувати устаткування; поліпшувати склад, структуру й стан основних засобів підприємства; удосконалювати планування, управління й організацію праці та виробництва; знижувати фондомісткість; підвищувати фондovіддачу та продуктивність праці на підприємстві; підвищувати якості ремонтів; підписувати договори поставок продукції, вивчати кон'юнктуру ринку збуту, стежити за змінами на валютному ринку, а також у разі потреби застосовувати орендоване устаткування з метою підвищення ефективності виробництва [12].

Зокрема, конкретними резервами підвищення фондovіддачі та використання основних фондів є: поліпшення технічного стану парку устаткування за рахунок застосування прогресивної техніки, поєднаної з обладнанням, дотримання графіків планово-попереджувального ремонту обладнання, а також за рахунок поліпшення управління обслуговуючої підсистеми; поліпшення системи показників оцінки діяльності підрозділів підприємства; збільшення частки питомої ваги активної частини основних фондів при дотриманні вимог охорони праці; поліпшення системи стимулювання використання основних фондів; введення в дію нових основних фондів за рахунок скорочення термінів освоєння

виробничих потужностей. Динаміка вартості основних засобів аналізованого підприємства за 2017-2021 рр. наведена в таблиці 2.3, результати аналізу зміни їх вартості – таблиці 2.4.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних засобів підприємства

Група основних засобів	Значення за роками, тис. грн				
	2017	2018	2019	2020	2021
Будівлі та споруди	219894,0	243567,0	54036,0	45800,0	45580,0
Машини та обладнання	5161,0	5849,0	6143,0	8682,0	8770,0
Транспортні засоби	1811,0	2115,0	4437,0	4619,0	4907,0
Інші основні засоби	13938,0	13846,0	14061,0	15204,0	15258,0
Інвестиційна нерухомість	-	-	185401,0	184781,0	190676,0
Загальна вартість основних засобів	240804,0	265377,0	264078,0	259086,0	265191,0

Таблиця 2.4 – Аналіз основних засобів підприємства

Група основних засобів / зміна	Значення за роками			
	2018 / 2017	2019 / 2018	2020 / 2019	2021 / 2020
Будівлі та споруди				
- абсолютна зміна, тис. грн	23673,0	-189531,0	-8236,0	-220,0
- відносна зміна, %	110,8	22,2	84,8	99,5
Машини та обладнання				
- абсолютна зміна, тис. грн	688,0	294,0	2539,0	88,0
- відносна зміна, %	113,3	105,0	141,3	101,0
Транспортні засоби				
- абсолютна зміна, тис. грн	304,0	2322,0	182,0	288,0
- відносна зміна, %	116,8	209,8	104,1	106,2
Інші основні засоби				
- абсолютна зміна, тис. грн	-92,0	215,0	1143,0	54,0
- відносна зміна, %	99,3	101,6	108,1	100,4
Інвестиційна нерухомість				
- абсолютна зміна, тис. грн			-620,0	5895,0
- відносна зміна, %			99,7	103,2
Загальна вартість основних засобів				
- абсолютна зміна, тис. грн	24573,0	-1299,0	-4992,0	6105,0
- відносна зміна, %	110,2	99,5	98,1	102,4

Беручи до уваги динаміку вартості основних засобів, наведену в таблицях 2.3-2.4, слід зробити такі висновки:

- вартість будівель та споруд у 2018 р. на 23673,0 тис. грн (10,8 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 189531,0 тис. грн (77,8 %) менше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 8236,0 тис. грн (15,2 %) менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 220,0 тис. грн (0,5 %) менше, ніж у 2020 р.;

- вартість машин та обладнання у 2018 р. на 688,0 тис. грн (13,3 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 294,0 тис. грн (5,0 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 2539,0 тис. грн (41,3 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 88,0 тис. грн (1,0 %) більше, ніж у 2020 р.;

- вартість транспортних засобів у 2018 р. на 304,0 тис. грн (16,8 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 2322,0 тис. грн (109,8 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 182,0 тис. грн (4,1 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 288,0 тис. грн (6,2 %) більше, ніж у 2020 р.;

- вартість інших основних засобів у 2018 р. на 92,0 тис. грн (0,7 %) менше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 215,0 тис. грн (1,6 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 1143,0 тис. грн (8,1 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 54,0 тис. грн (0,4 %) більше, ніж у 2020 р.;

- вартість інвестиційної нерухомості у 2020 р. – на 620,0 тис. грн (0,3 %) менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 5895,0 тис. грн (3,2 %) більше, ніж у 2020 р.;

- загальна вартість основних засобів у 2018 р. на 24573,0 тис. грн (10,2 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 1299,0 тис. грн (0,5 %) менше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 4992,0 тис. грн (1,9 %) менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 6105,0 тис. грн (2,4 %) більше, ніж у 2020 р.

Слід також зазначити, що структура основних засобів в 2021 р. була такою: група «інвестиційна нерухомість» складала найбільшу питому вагу – 71,9 %; група «будівлі та споруди» – 17,2 %; група «інші основні засоби» – 5,8 %; група «машини та обладнання» – 3,3 %; група «транспортні засоби» – 1,9 %.

Термін використання такої групи основних засобів як будівлі та споруди складає 30 років, машини на обладнання – 12 років, транспортні засоби – 14 років,

інші основні засоби – 21 рік. При цьому основні засоби використовувалися до повного зношення відповідно до технічних характеристик.

Основні засоби зараховуються на баланс підприємства за первісною вартістю. Первісна вартість – історична (фактична) собівартість необоротних активів у сумі грошових коштів або справедливої вартості інших активів, сплачених (переданих), витрачених для (створення) необоротних активів. Визначення первісної вартості об'єкта основних засобів залежить від способу їх надходження на підприємство: створення, безоплатне отримання, внески до статутного капіталу, обмін на подібні або неподібні активи. Не включаються до первісної вартості об'єкта основних засобів витрати на сплату відсотків за користування кредитом (якщо основні засоби повністю або частково були придбані (створені) за рахунок позикового капіталу). Такі витрати на сплату відсотків відносяться на фінансові витрати того періоду, протягом якого вони сплачувалися. Знос основних засобів представляє собою суму амортизації об'єкта основних засобів з початку його корисного використання. Залишкова вартість, у свою чергу, це різниця між первісною (переоціненою) вартістю необоротного активу і сумою його накопиченої амортизації (зносу) [13].

Динаміку показників та їх аналіз представлено в таблицях 2.5-2.6.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників оцінки вартості та зносу основних фондів підприємства

Показник	Значення за роками				
	2017	2018	2019	2020	2021
Первісна вартість основних фондів, тис. грн	93279,0	115226,0	101912,0	102828,0	108782,0
Знос основних фондів, тис. грн	15117,0	18829,0	23235,0	28523,0	34267,0
Залишкова вартість основних фондів, тис. грн	78162,0	96397,0	78677,0	74305,0	74515,0
Ступінь зносу основних фондів, %	16,2	16,3	22,8	27,7	31,5

Таблиця 2.6 – Аналіз показників оцінки вартості та зносу основних фондів

Показник	Значення за роками			
	2018 / 2017	2019 / 2018	2020 / 2019	2021 / 2020
Первісна вартість основних фондів				
- абсолютна зміна, тис. грн	21947,0	-13314,0	916,0	5954,0
- відносна зміна, %	123,5	88,4	100,9	105,8
Знос основних фондів				
- абсолютна зміна, тис. грн	3712,0	4406,0	5288,0	5744,0
- відносна зміна, %	124,6	123,4	122,8	120,1
Залишкова вартість основних фондів				
- абсолютна зміна, тис. грн	18235,0	-17720,0	-4372,0	210,0
- відносна зміна, %	123,3	81,6	94,4	100,3
Ступінь зносу основних фондів				
- абсолютна зміна, %	0,1	6,5	4,9	3,8

Беручи до уваги динаміку показників оцінки вартості та зносу основних фондів підприємства, наведену в таблицях 2.5-2.6, слід зробити такі висновки:

- первісна вартість основних фондів у 2018 р. на 21947,0 тис. грн (23,5 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 13314,0 тис. грн (11,6 %) менше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 916,0 тис. грн (0,9 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 5954,0 тис. грн (5,8 %) більше, ніж у 2020 р.;

- залишкова вартість основних фондів у 2018 р. на 18235,0 тис. грн (23,3 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 17720,0 тис. грн (19,4 %) менше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 4372,0 тис. грн (5,6 %) менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 210,0 тис. грн (0,3 %) більше, ніж у 2020 р.;

- знос основних фондів у 2018 р. на 3712,0 тис. грн (24,6 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 4406,0 тис. грн (23,4 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 5288,0 тис. грн (22,8 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 5744,0 тис. грн (20,1 %) більше, ніж у 2020 р.;

- ступінь зносу основних фондів у 2018 р. на 0,1 % більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 6,5 % більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 4,9 % більше, ніж у 2019 р.;

у 2021 р. – на 3,8 більше, ніж у 2020 р. Тобто, відбувається стале зростання ступеня зносу основних засобів, який у 2021 р. досяг рівня 31,5 %.

До основних показників оцінки ефективності використання основних фондів відносяться фондівддача, фондомісткість та фондоозброєність, тому варто розглянути динаміку цих показників (таблиці 2.7-2.8).

Таблиця 2.7 – Динаміка показників ефективності використання основних фондів підприємства

Показник	Значення за роками				
	2017	2018	2019	2020	2021
Фондовіддача, грн/грн	3,11	2,68	2,52	2,47	2,24
Фондомісткість, грн/грн	0,32	0,37	0,40	0,41	0,45
Фондоозброєність, тис. грн/ос.	151,17	198,20	232,35	300,24	393,87

Таблиця 2.8 – Аналіз ефективності використання основних фондів

Показник	Значення за роками			
	2018 / 2017	2019 / 2018	2020 / 2019	2021 / 2020
Фондовіддача				
- абсолютна зміна, грн/грн	-0,43	-0,16	-0,05	-0,23
- відносна зміна, %	86,2	94,0	98,0	90,7
Фондомісткість				
- абсолютна зміна, грн/грн	0,05	0,03	0,01	0,04
- відносна зміна, %	115,6	108,1	102,5	109,8
Фондоозброєність				
- абсолютна зміна, тис. грн/ос.	47,03	34,15	67,89	93,63
- відносна зміна, %	131,1	117,2	129,2	131,2

Беручи до уваги аналіз показників ефективності використання основних фондів, наведений в таблицях 2.7-2.8, слід зробити такі висновки:

- фондівіддача основних фондів у 2018 р. на 0,43 грн/грн (13,8 %) менше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 0,16 грн/грн (6,0 %) менше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 0,05 грн/грн (2,0 %) менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 0,23 тис. грн (9,3 %) менше, ніж у 2020 р. (рисунок 2.1);

- фондомісткість основних фондів у 2018 р. на 0,05 грн/грн (15,6 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 0,03 грн/грн (8,1 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 0,01 грн/грн (2,5 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 0,04 тис. грн (9,8 %) більше, ніж у 2020 р. (рисунок 2.2.);

- фондоозброєність основних фондів у 2018 р. на 47,03 тис. грн/ос. (31,1 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 34,15 тис. грн/ос. (17,2 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 67,89 тис. грн/ос. (29,2 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 93,63 тис. грн (31,2 %) більше, ніж у 2020 р. (рисунок 2.3);

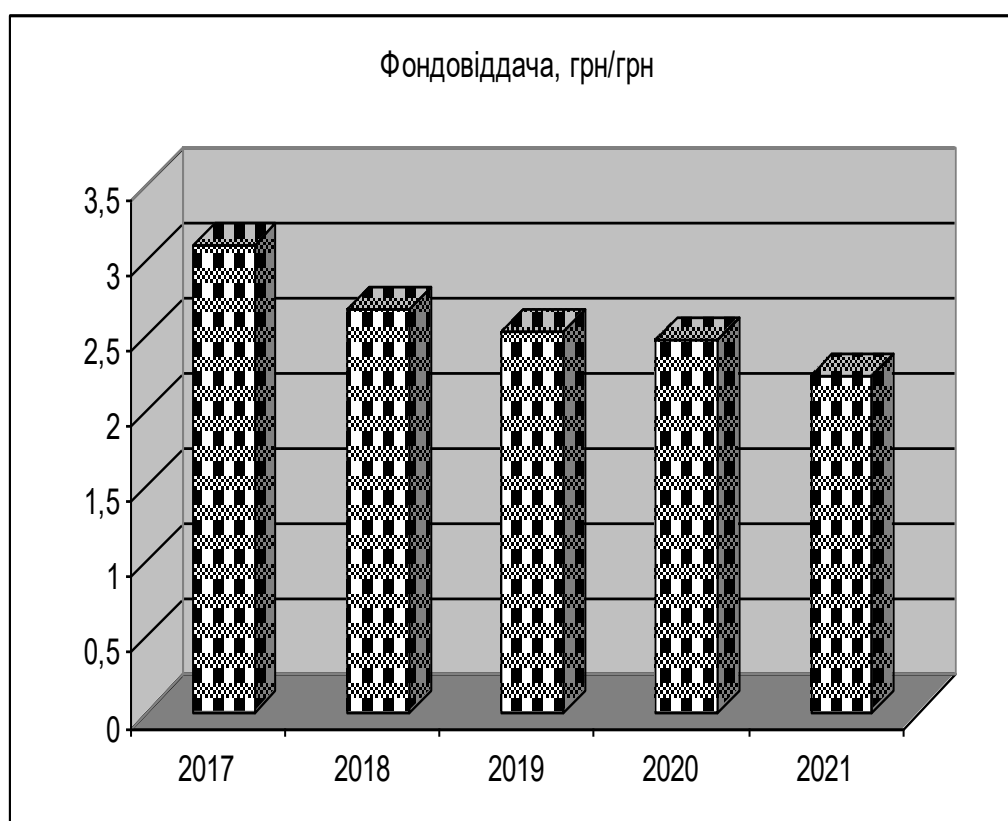


Рисунок 2.1 - Показники фондівіддачі за 2017-2021 рр.

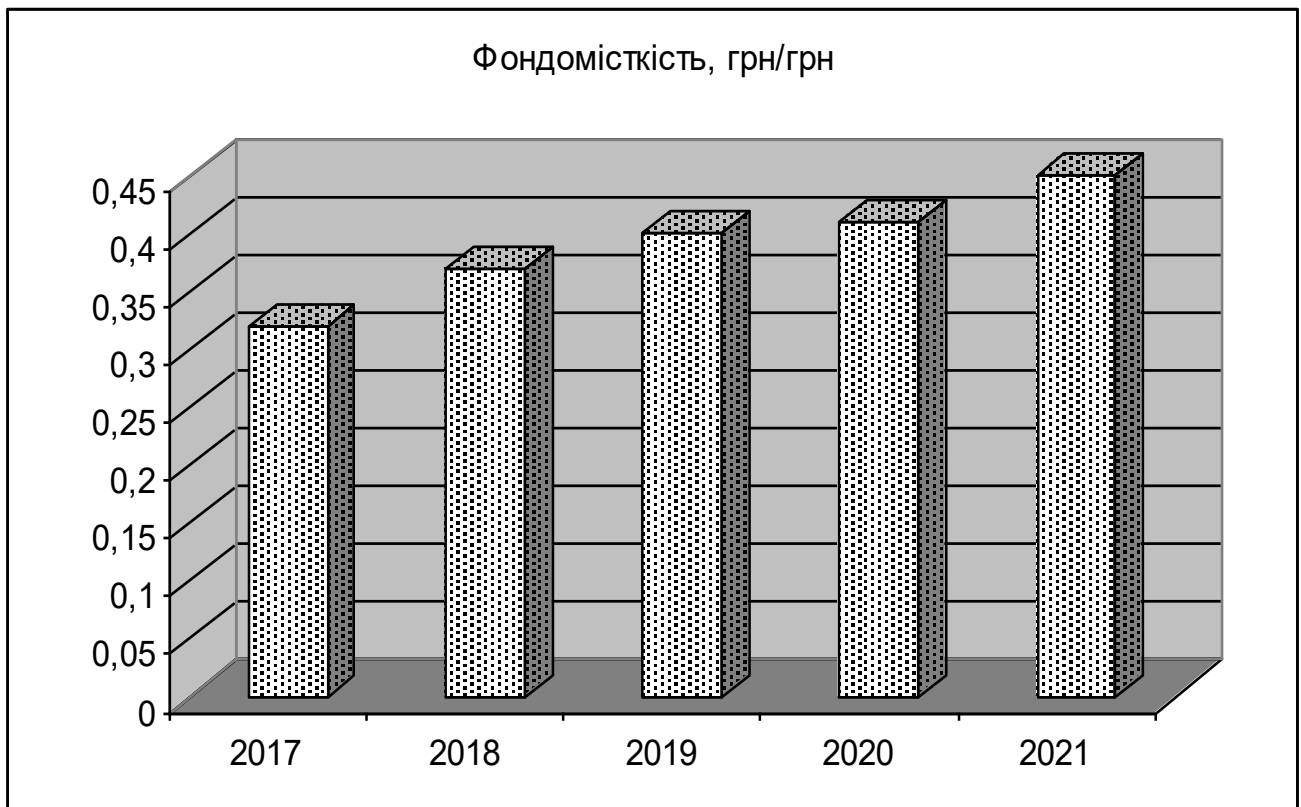


Рисунок 2.2 - Показники фондомісткості за 2017-2021 рр.

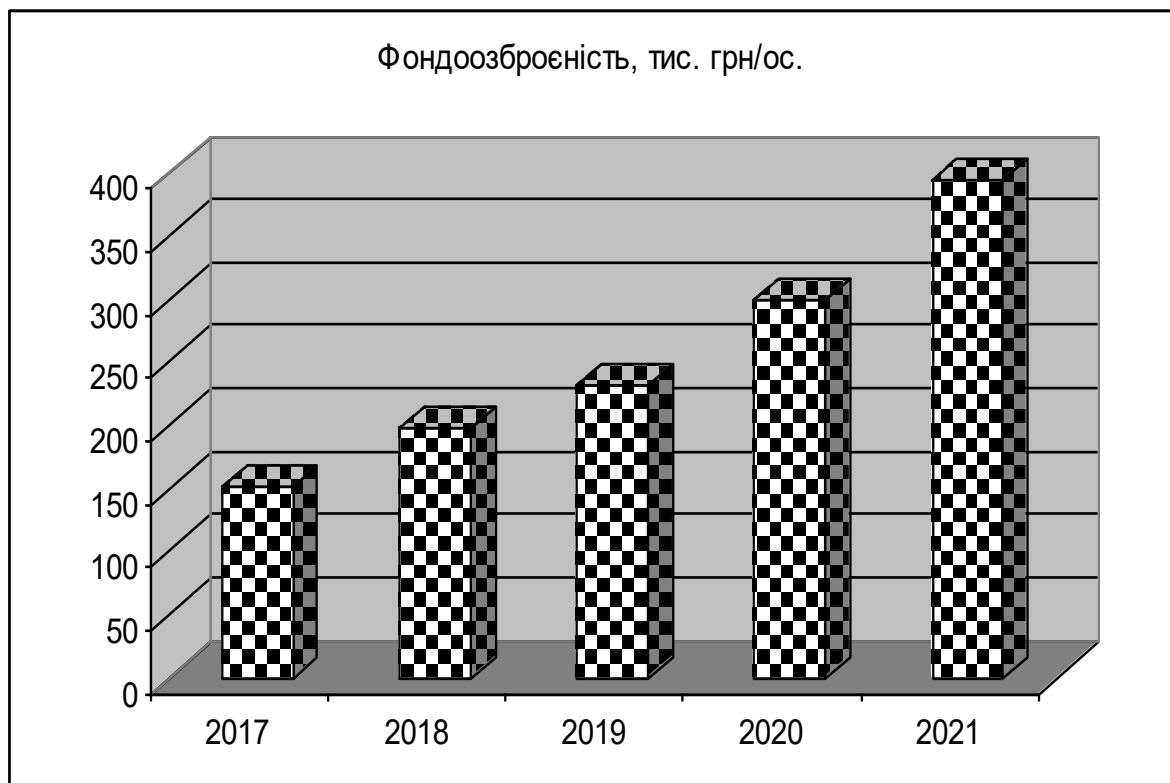


Рисунок 2.3 - Показники фондоозброєності за 2017-2021 рр.

Доцільно зробити висновок, що ефективність використання основних фондів підприємством протягом 2017-2021 рр. знижувалася, про що свідчить зниження показника фондовіддачі та зростання фондомісткості. Попри це, позитивною динамікою відзначився показник фондоозброєності, однак його зростання обумовлено зниженням кількості працівників.

2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Управління персоналом підприємства є основою його діяльності, про ефективність якого свідчать високі результати підприємницької діяльності та конкурентоздатність. Основною метою управління трудовими ресурсами є забезпечення мінімізації витрат підприємства на формування та утримання трудових ресурсів та максимізація результатів від їх використання [14].

Завдання управління трудовими ресурсами [7]:

- формування чисельності та складу працівників підприємства, які відповідають специфіці його діяльності та здатні забезпечувати реалізацію завдань з його розвитку;
- вибір найбільш ефективних форм залучення трудових ресурсів на підприємство;
- створення необхідних організаційних та економічних умов для поєднання економічних інтересів працівників з інтересами підприємства та його власників;
- забезпечення високих та сталих темпів зростання продуктивності та ефективності праці;
- пошук та застосування ефективних форм мотивації та матеріального стимулювання персоналу.

Для характеристики стану використання на підприємстві трудових

ресурсів і виявлення резервів збільшення обсягу виробництва та підвищення рентабельності роботи доцільно аналізувати показники, пов'язані з рухом, якістю робочої сили, її продуктивністю, а також її вартістю: чисельність персоналу підприємства з точки зору динаміки, категорійної структури, професійної підготовленості, плинності працівників; використання працівниками робочого часу, стан трудової дисципліни; продуктивність праці; фонд оплати праці, динаміка середньої заробітної плати працівників і трудомісткості продукції.

Узагальнюючим показником ефективності та результативності праці є його продуктивність, що характеризує обсяги випущеної продукції або проведених послуг на одиницю витрат праці. Продуктивність праці – це виготовлення продукції одним працівником за певний період або кількість праці, яка витрачається, на виготовлення одиниці продукції. Продуктивність праці є вирішальним чинником підвищення ефективності виробництва. Економічна суть продуктивності праці полягає в тому, що вона виражає співвідношення між кількістю виробленої продукції і витратами праці на її виготовлення. Отже, вона характеризує ефективність цих витрат в процесі суспільного виробництва [27].

Аналіз показників використання трудових ресурсів підприємства наведено у таблицях 2.9-2.10.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників використання трудових ресурсів

Показник	Значення за роками				
	2017	2018	2019	2020	2021
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	100	95	100	95	87
Фонд оплати праці, тис. грн	4383,0	4670,0	5428,0	6919,0	8469,0
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	469,62	530,77	586,68	740,34	880,53

Таблиця 2.10 – Аналіз показників використання трудових ресурсів

Показник	Значення за роками			
	2018 / 2017	2019 / 2018	2020 / 2019	2021 / 2020
Середньооблікова чисельність працівників				
- абсолютна зміна, осіб	-5,0	5,0	-5,0	-8,0
- відносна зміна, %	95,0	105,3	95,0	91,6
Фонд оплати праці				
- абсолютна зміна, тис. грн	287,0	758,0	1491,0	1550,0
- відносна зміна, %	106,5	116,2	127,5	122,4
Продуктивність праці				
- абсолютна зміна, тис. грн/ос.	61,2	55,9	153,7	140,2
- відносна зміна, %	113,0	110,5	126,2	118,9

Беручи до уваги аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів, наведений в таблицях 2.9-2.10, слід зробити такі висновки:

- середньооблікова чисельність працівників у 2018 р. на 5 осіб (5,0 %) менше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 5 осіб (5,3 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 5 осіб (5,0 %) менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 8 осіб (8,4 %) менше, ніж у 2020 р.;

- фонд оплати праці працівників у 2018 р. на 287,0 тис. грн (6,5 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 758,0 тис. грн (16,2 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 1491,0 тис. грн (27,5 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 1550,0 тис. грн (22,4 %) більше, ніж у 2020 р.;

- продуктивність праці працівників у 2018 р. на 61,2 тис. грн/ос. (13,0 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 55,9 тис. грн/ос. (10,5 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 153,7 тис. грн/ос. (26,2 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 140,2 тис. грн/ос. (18,9 %) більше, ніж у 2020 р.

Варто підкреслити, що на підприємстві спостерігається підвищення плинності кадрів. Основними причинами звільнення працівників є невдоволення заробітною платою та вихід на пенсію. Більшість працівників підприємства знаходяться у віці старше 50 років, а середній вік складає 47 років. Це обумовлює необхідність залучення молодих спеціалістів до роботи на підприємстві та розробки програми розвитку кадрів у відповідному напрямі.

2.4 Аналіз витрат основної діяльності підприємства

Позитивними результатами діяльності підприємства є його прибутковість і ліквідність, що повністю залежать від його доходів і витрат. Тому одним з найважливіших питань є удосконалення внутрішнього аналізу і контролю витрат підприємства, оскільки саме обґрунтованість і доцільність операційних витрат надають можливість підприємству збільшити власний прибуток. Система контролю – це єдина аналітична система, до складу якої входять різні перевірочні етапи на різних рівнях і різних напрямках діяльності підприємства. Всі ці перевірочні етапи стосуються всіх процесів, що відбуваються всередині підприємства, а також і самої системи управління. За ступенем розвитку підприємства удосконалюються всі елементи, які входять в загальний механізм аналітичної системи внутрішнього контролю [14]

Для того щоб не втратити конкурентну перевагу на ринку, необхідно максимально мінімізувати витрати підприємства [11]. Одним з важливих питань, що стосується зниження операційних витрат як витрат основної діяльності, є питання обґрунтованості та доцільності операційних витрат, а головне, їх ефективності. Йдеться про витрати на збут, зокрема витрати на рекламу і транспортування товарів, що більше стосується підприємств, основною діяльністю яких є торгівля. Продумані і різноманітні методи контрольно-перевірного аналізу всередині підприємства дають можливість отримати оцінку прийнятих рішень у вигляді якісних і кількісних показників. Такими інструментами аналізу, на нашу думку, можуть бути: загальний аналіз витрат по підприємству за звітний період, який дає змогу з'ясувати загальну картину та результати діяльності підприємства; аналіз витрат за статтями, що дасть змогу проаналізувати витрати в рамках кожної статті; горизонтальний аналіз, що дає змогу порівняти показники витрат за окремою статтею звітного періоду з аналогічними показниками іншого звітного періоду; вертикальний аналіз, що визначає структуру або складову витрат з виявленням змін у них порівняно з

попереднім періодом; порівняльний аналіз, що дає змогу проаналізувати внутрішньогосподарські показники між окремими підрозділами підприємства або міжгосподарські показники підприємства з показниками підприємства-конкурента, що діє в такій же галузі; порівняння відбувається за середніми загальноєкономічними даними.

Аналіз операційних витрат підприємства наведено в таблицях 2.11-2.12.

Таблиця 2.11 – Поелементна динаміка операційних витрат підприємства

Показник	Значення за роками				
	2017	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6
Матеріальні витрати, тис. грн	5523,0	6073,0	13687,0	6088,0	4032,0
Витрати на оплату праці, тис. грн	4383,0	4760,0	5428,0	6919,0	8469,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	1620,0	1680,0	1946,0	1368,0	1703,0
Амортизація, тис. грн	7004,0	7873,0	4660,0	5557,0	5987,0
Інші операційні витрати, тис. грн	6478,0	6544,0	22902,0	22526,0	28528,0
Разом операційні витрати, тис. грн	25008,0	26930,0	48623,0	42458,0	48719,0

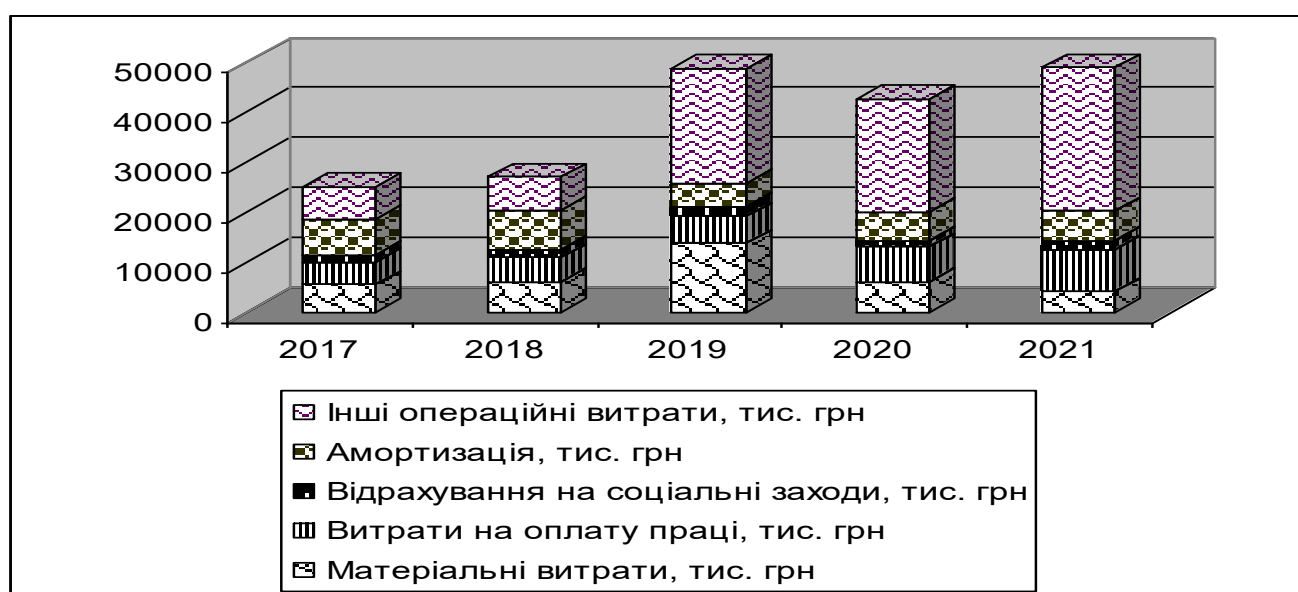


Рисунок 2.4 - Динаміка операційних витрат підприємства за 2017-2021 роки

Таблиця 2.12 – Аналіз операційних витрат підприємства

Показник	Значення за роками			
	2018 / 2017	2019 / 2018	2020 / 2019	2021 / 2020
1	2	3	4	5
Матеріальні витрати				
- абсолютна зміна, тис. грн	550,0	7614,0	-7599,0	-2056,0
- відносна зміна, %	110,0	225,4	44,5	66,2
Витрати на оплату праці				
- абсолютна зміна, тис. грн	377,0	668,0	1491,0	1550,0
- відносна зміна, %	108,6	114,0	127,5	122,4
Відрахування на соціальні заходи				
- абсолютна зміна, тис. грн	60,0	266,0	-578,0	335,0
- відносна зміна, %	103,7	115,8	70,3	124,5
Амортизація				
- абсолютна зміна, тис. грн	869,0	-3213,0	897,0	430,0
- відносна зміна, %	112,4	59,2	119,2	107,7
Інші операційні витрати				
- абсолютна зміна, тис. грн	66,0	16358,0	-376,0	6002,0
- відносна зміна, %	101,0	350,0	98,4	126,6
Всього операційні витрати				
- абсолютна зміна, тис. грн	1922,0	21693,0	-6165,0	6261,0
- відносна зміна, %	107,7	180,6	87,3	114,7

Беручи до уваги аналіз показників ефективності використання трудових ресурсів, наведений в таблицях 2.11-2.12, слід зробити такі висновки:

- матеріальні витрати у 2018 р. на 550,0 тис. грн (10,0 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 7614,0 тис. грн (125,4 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 7599,0 тис. грн (55,5 %) менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 2056,0 тис. грн (33,8 %) менше, ніж у 2020 р.;

- витрати на оплату праці у 2018 р. на 377,0 тис. грн (8,6 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 668,0 тис. грн (14,0 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 1491,0 тис. грн (27,5 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 1550,0 тис. грн (22,4 %) більше, ніж у 2020 р.;

- відрахування на соціальні заходи у 2018 р. на 60,0 тис. грн (3,7 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 266,0 тис. грн (15,8 %) менше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. –

на 578,0 тис. грн (29,7 %) менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 335,0 тис. грн (24,5 %) більше, ніж у 2020 р.;

- амортизація у 2018 р. на 869,0 тис. грн (12,4 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 3213,0 тис. грн (40,8 %) менше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 897,0 тис. грн (19,2 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 430,0 тис. грн (7,7 %) більше, ніж у 2020 р.;

- інші операційні витрати у 2018 р. на 66,0 тис. грн (1,0 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 16358,0 тис. грн (250,0 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 376,0 тис. грн (1,6 %) менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 376,0 тис. грн (26,6 %) більше, ніж у 2020 р.;

- загалом операційні витрати у 2018 р. на 1922,0 тис. грн (7,7 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 21693,0 тис. грн (80,6 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 6165,0 тис. грн (12,7 %) менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 6261,0 тис. грн (14,7 %) більше, ніж у 2020 р.

Стосовно структури витрат та виділення найбільш вагомих елементів, слід відзначити, що у 2017 р. найбільшу питому вагу займала амортизація – 28,0 %, інші операційні витрати – 25,9 %, матеріальні витрати – 22,1 %, витрати на оплату праці – 17,5 %, амортизація – 12,3 %, відрахування на соціальні заходи – 6,5 %.

У 2021 р. структура операційних витрат підприємства дещо змінилася. Так, найбільшу питому вагу займали інші операційні витрати – 58,6 %, витрати на оплату праці – 17,4 %, амортизація – 12,3 %, матеріальні витрати – 8,3 %, відрахування на соціальні заходи – 3,4 %.

2.5 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Одним із основних показників діяльності підприємства незалежно від форми власності та сфери діяльності, є прибуток та пов'язані з ним фінансові показники. Фінансові результати діяльності визначають не тільки сьогоднішній

стан підприємства, але і його можливості в перспективі. Сукупність фінансових результатів підприємства на мікрорівні формуються загальну картинку розвитку економіки країни, тому тільки за умовою постійного удосконалення їх обліку та аналізу можна досягти економічного зростання в Україні [14]

Необхідністю створення та подальшого функціонування підприємств, незважаючи на сферу діяльності та форму власності, є одержання позитивного фінансового результату, а саме прибутку. Фінансовий результат підприємств характеризується отриманням прибутку або збитку. Розмір отриманого прибутку має прямий вплив на формування власного капіталу та можливість підприємства розрахуватися за своїми зобов'язаннями. Від розміру прибутку залежить і дивідендна політика підприємства, а зокрема обсяг дивідендних виплат, і рівень заробітної плати персоналу. У свою чергу обсяг прибутку підприємства залежить від ефективності впровадження ним основної, фінансової та інвестиційної діяльності [13].

У діяльності будь-якого підприємства, незалежно від його форми власності та виду діяльності, важливе місце посідає правильний і раціональний облік, оскільки саме він є основною інформаційною базою на підприємстві. У свою чергу до системи організації обліку фінансових результатів підприємства входять певні підсистеми в рамках яких формується інформація про фінансові результати, а саме операційний, управлінський та фінансовий облік. Операційний облік організовує формування первинних документів про господарські операції. Управлінська підсистема займається визначенням результатів від основної діяльності підприємства, зокрема звертаючи увагу на обсяг виробництва та реалізації продукції. При цьому управлінський облік включає узагальнену інформацію щодо фінансових результатів від виробництва певних видів продукції або роботи окремих підрозділів. Саме це надає можливість виявити ефективність видів продукції та вчасно здійснити заходи покращення процесу виробництва та реалізації на підприємстві. Фінансова підсистема об'єднує інформацію узагальнену в управлінському обліку та результати від іншої звичайної діяльності.

Основними напрямками аналізу фінансових результатів підприємства є такі:

аналіз та оцінка рівня і динаміки показників прибутковості, факторний аналіз прибутку; аналіз фінансових результатів від іншої реалізації, позареалізаційної та фінансової інвестиційної діяльності; аналіз та оцінка використання чистого прибутку; аналіз взаємозв'язку витрат, обсягів виробництва продукції та прибутку; аналіз взаємозв'язку прибутку, руху оборотного капіталу та грошових потоків; аналіз та оцінка впливу інфляції на фінансові результати; факторний аналіз показників рентабельності [54].

Динаміку фінансових результатів діяльності аналізованого підприємства наведено у таблицях 2.13-2.14.

Таблиця 2.13 – Фінансові результати діяльності підприємства

Показники	Значення за роками				
	2017	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	38494,0	40248,0	47968,0	54184,0	62812,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	19366,0	19982,0	39699,0	32679,0	36290,0
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	19128,0	20266,0	8269,0	21505,0	26522,0
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток / збиток), тис. грн	14185,0	13503,0	-194,0	11824,0	14208,0
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток / збиток), тис. грн	11318,0	9191,0	-4703,0	7037,0	10439,0
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток), тис. грн	9168,0	7537,0	-4703,0	6691,0	8473,0

Таблиця 2.14 – Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Показник	Значення за роками			
	2018 / 2017	2019 / 2018	2020 / 2019	2021 / 2020
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції				
- абсолютна зміна, тис. грн	1754,0	7720,0	6216,0	8628,0
- відносна зміна, %	104,6	119,2	113,0	115,9

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5
Собівартість реалізованої продукції				
- абсолютна зміна, тис. грн	616,0	19717,0	-7020,0	3611,0
- відносна зміна, %	103,2	198,7	82,3	111,0
Валовий прибуток (збиток)				
- абсолютна зміна, тис. грн	1138,0	-11997,0	13236,0	5017,0
- відносна зміна, %	105,9	40,8	260,1	123,3
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток / збиток)				
- абсолютна зміна, тис. грн	-682,0	-13697,0	12021,0	2384,0
- відносна зміна, %	95,2	-	-	120,2
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток / збиток)				
- абсолютна зміна, тис. грн	-2127,0	-13894,0	11740,0	3402,0
- відносна зміна, %	81,2	-	-	148,3
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток)				
- абсолютна зміна, тис. грн	-1631,0	-12240,0	11394,0	1782,0
- відносна зміна, %	82,2	-	-	126,6

Беручи до уваги аналіз показників, що характеризують фінансові результати діяльності підприємства, наведений в таблицях 2.13-2.14, слід зробити такі висновки:

- чистий дохід від реалізації продукції у 2018 р. на 1754,0 тис. грн (4,6 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 7720,0 тис. грн (19,2 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 6216,0 тис. грн (13,0 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 8628,0 тис. грн (15,9 %) більше, ніж у 2020 р.;

- собівартість реалізованої продукції у 2018 р. на 616,0 тис. грн (3,2 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 19717,0 тис. грн (98,7 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 7020,0 тис. грн (17,7 %) менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 3611,0 тис. грн (11,0 %) більше, ніж у 2020 р. (рисунк 2.5);

- валовий прибуток (збиток) у 2018 р. на 1138,0 тис. грн (5,9 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 11997,0 тис. грн (59,2 %) менше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 13236,0 тис. грн (160,1 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 5017,0 тис. грн (23,3 %) більше, ніж у 2020 р.;

- фінансовим результатом від операційної діяльності у 2017 р. є прибуток; у 2018 р. – прибуток, що на 682,0 тис. грн (4,8 %) менше порівняно до 2017 р.; у 2019 р. – збиток, що на 13697,0 тис. грн менше від отриманого прибутку у 2018 р.; у 2020 р. – прибуток, що на 12021,0 тис. грн більше від отриманого збитку у 2019 р.; у 2021 р. – прибуток, що на 2384,0 тис. грн (20,2 %) більше порівняно до 2020 р.;

- фінансовим результатом діяльності до оподаткування у 2017 р. є прибуток, у 2018 р. – прибуток, що на 2127,0 тис. грн (18,8 %) менше порівняно до 2017 р.; у 2019 р. – збиток, що на 13894,0 тис. грн менше від отриманого прибутку у 2018 р.; у 2020 р. – прибуток, що на 11740,0 тис. грн більше від отриманого збитку у 2019 р.; у 2021 р. – прибуток, що на 3402,0 тис. грн (48,3 %) більше порівняно до 2020 р.;

- чистим фінансовим результатом діяльності підприємства у 2017 р. є прибуток; у 2018 р. – прибуток, що на 1631,0 тис. грн (17,8 %) менше порівняно до 2017 р.; у 2019 р. – збиток, що на 12240,0 тис. грн менше від отриманого прибутку у 2018 р.; у 2020 р. – прибуток у розмірі 6691,0 тис. грн, що на 11394,0 тис. грн більше від отриманого збитку у 2019 р.; у 2021 р. – прибуток у розмірі 8473,0 тис. грн, що на 1782,0 тис. грн (26,6 %) більше порівняно до 2020 р (рисунок 2.6).

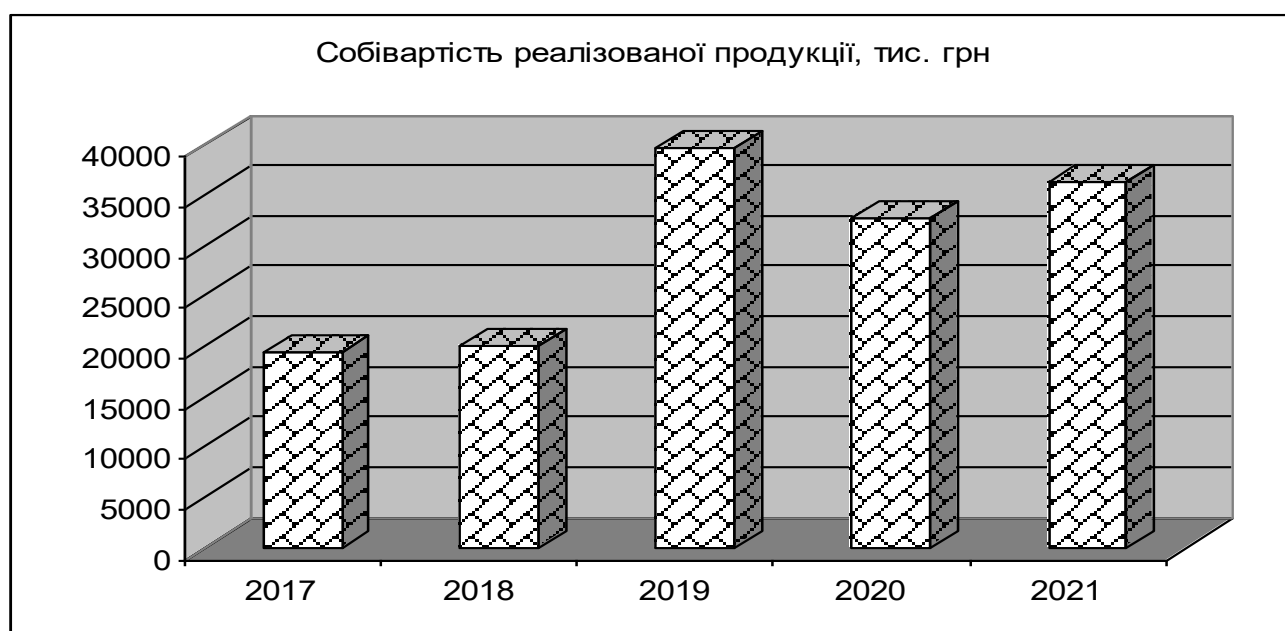


Рисунок 2.5 - Показники собівартість реалізованої продукції у 2017-2021 рр

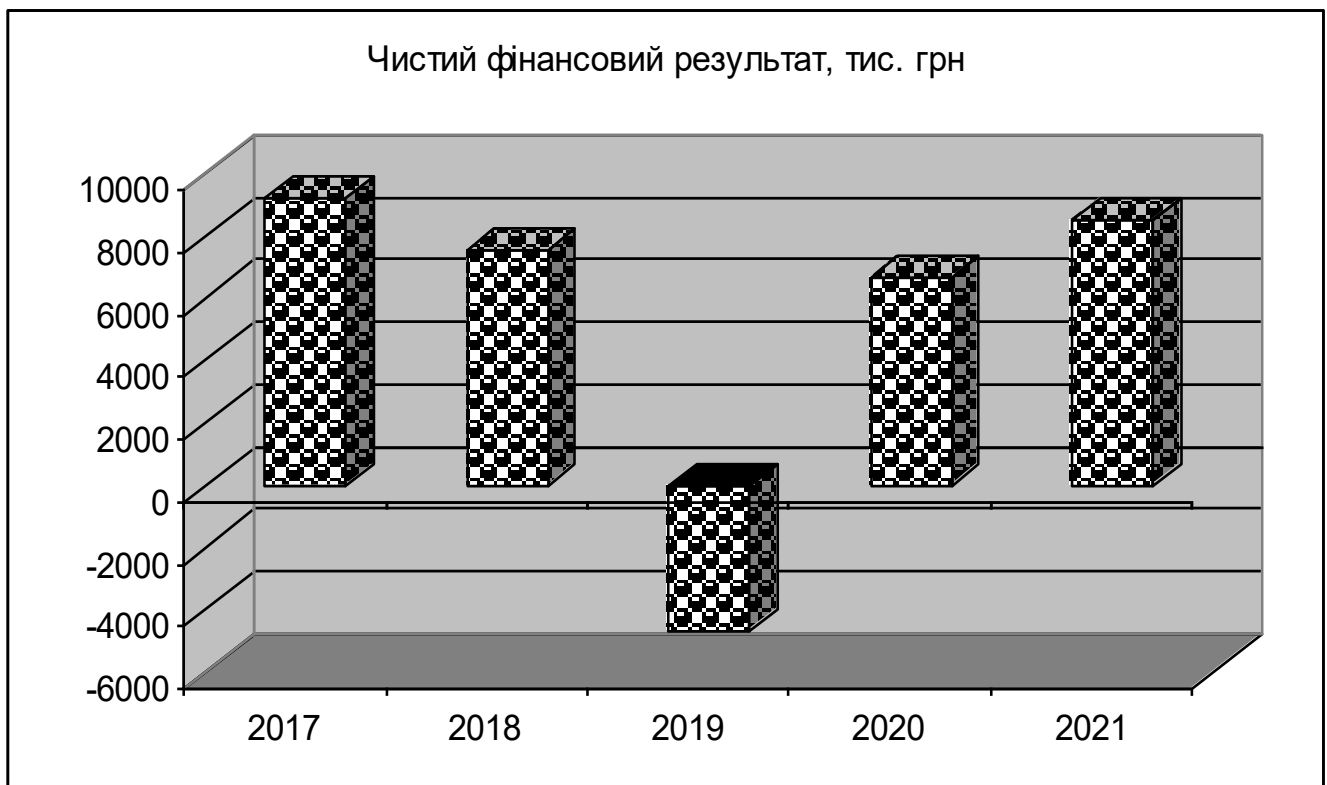


Рисунок 2.6 - Показники чистого фінансового результату підприємства за 2017-2021 рр

Важливим етапом аналізу фінансового стану підприємства є дослідження динаміки руху коштів у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємств. Беручи до уваги аналіз показників, що відображають рух коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства, слід зробити наступні висновки:

- надходження від операційної діяльності у 2018 р. на 3895,0 тис. грн (7,8 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 8953,0 тис. грн (16,6 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 8498,0 тис. грн (13,5 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 6316,0 тис. грн (8,9 %) більше, ніж у 2020 р.;

- витрати операційної діяльності у 2018 р. на 15757,0 тис. грн (44,2 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 498,0 тис. грн (1,0 %) менше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 12146,0 тис. грн (23,9 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 4874,0 тис. грн (7,7 %) більше, ніж у 2020 р.;

– чистий рух коштів від операційної діяльності у 2018 р. на 11862,0 тис. грн (83,3 %) менше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 9451,0 тис. грн (397,4 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 3626,0 тис. грн (30,7 %) менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 1436,0 тис. грн (17,5 %) більше, ніж у 2020 р.;

– надходження від інвестиційної діяльності у 2018 р. на 739,0 тис. грн (75,6 %) менше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 232,0 тис. грн (97,5 %) менше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 4,0 тис. грн (66,7 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 6,0 тис. грн (60,0 %) менше, ніж у 2020 р.;

– витрати інвестиційної діяльності у 2018 р. на 2376,0 тис. грн (24,5 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 6362,0 тис. грн (52,7 %) менше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 2841,0 тис. грн (49,8 %) менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 628,0 тис. грн (22,0 %) більше, ніж у 2020 р.;

– чистий рух коштів від інвестиційної діяльності протягом 2017-2021 рр. характеризується від'ємною динамікою, що коливається в межах від 2850,0 тис. грн до 11825,0 тис. грн;

– надходження від фінансової діяльності зафіксовані лише в 2017-2018 рр., у 2018 р. на 4551,0 тис. грн (151,7 %) більше, ніж у 2017 р.;

– витрати фінансової діяльності у 2018 р. на 886,0 тис. грн (26,5 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 659,0 тис. грн (15,6 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 418,0 тис. грн (8,5 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 389,0 тис. грн (7,3 %) більше, ніж у 2020 р.;

– чистий рух коштів від фінансової діяльності протягом 2017 р., 2019-2021 рр. характеризується від'ємною динамікою, що коливається в межах від 345,0 тис. грн до 5967,0 тис. грн;

– чистий рух коштів за звітний період у 2018 р. на 11312,0 тис. грн менше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 7371,0 тис. грн більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 1199,0 тис. грн менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 413,0 тис. грн.

Висновки до розділу 2

У розділі проведено комплексний техніко-економічний аналіз діяльності ПП «ПроВас», що створено з метою забезпечення сільськогосподарських товаровиробників запасними частинами та послугами. Визначено, що окрім зазначеного, підприємство спеціалізується на наданні в оренду й експлуатації власного чи орендованого нерухомого майна, а також наданні складських та вантажно-розвантажувальних послуг.

Аналіз динаміки обсягу реалізації продукції та послуг підприємства дозволив зробити такі висновки: у 2018 р. реалізовано продукції та послуг на 3461,0 тис. грн (7,4 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 8245,0 тис. грн (16,4 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 11664,0 тис. грн (19,9 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 6274,0 тис. грн (8,9 %) більше, ніж у 2020 р.

Аналіз динаміку вартості основних засобів підприємства дозволив зробити такі висновки: їх загальна вартість у 2018 р. на 24573,0 тис. грн (10,2 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 1299,0 тис. грн (0,5 %) менше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 4992,0 тис. грн (1,9 %) менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 6105,0 тис. грн (2,4 %) більше, ніж у 2020 р. Структура основних засобів у 2021 р. була такою: група «інвестиційна нерухомість» – 71,9 %; група «будівлі та споруди» – 17,2 %; група «інші основні засоби» – 5,8 %; група «машини та обладнання» – 3,3 %; група «транспортні засоби» – 1,9 %. Ступінь зносу основних фондів у 2018 р. на 0,1 % більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 6,5 % більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 4,9 % більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 3,8 % більше, ніж у 2020 р. Тобто, відбувається стале зростання ступеня зносу основних засобів, який у 2021 р. досяг рівня 31,5 %.

Аналіз показників ефективності використання основних фондів дозволив зробити такі висновки: фондівіддача основних фондів у 2018 р. на 0,43 грн/грн (13,8 %) менше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 0,16 грн/грн (6,0 %) менше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 0,05 грн/грн (2,0 %) менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 0,23

тис. грн (9,3 %) менше, ніж у 2020 р.; фондомісткість основних фондів у 2018 р. на 0,05 грн/грн (15,6 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 0,03 грн/грн (8,1 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 0,01 грн/грн (2,5 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 0,04 тис. грн (9,8 %) більше, ніж у 2020 р.; фондоозброєність основних фондів у 2018 р. на 47,03 тис. грн/ос. (31,1 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 34,15 тис. грн/ос. (17,2 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 67,89 тис. грн/ос. (29,2 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 93,63 тис. грн (31,2 %) більше, ніж у 2020 р.

Аналіз динаміки показників використання трудових ресурсів дозволив зробити такі висновки: середньооблікова чисельність працівників у 2018 р. на 5 осіб (5,0 %) менше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 5 осіб (5,3 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 5 осіб (5,0 %) менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 8 осіб (8,4 %) менше, ніж у 2020 р.; фонд оплати праці працівників у 2018 р. на 287,0 тис. грн (6,5 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 758,0 тис. грн (16,2 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 1491,0 тис. грн (27,5 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 1550,0 тис. грн (22,4 %) більше, ніж у 2020 р.; продуктивність праці працівників у 2018 р. на 61,2 тис. грн/ос. (13,0 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 55,9 тис. грн/ос. (10,5 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 153,7 тис. грн/ос. (26,2 %) більше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 140,2 тис. грн/ос. (18,9 %) більше, ніж у 2020 р.

Аналіз динаміки операційних витрат дозволив зробити такі висновки: загалом операційні витрати у 2018 р. на 1922,0 тис. грн (7,7 %) більше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 21693,0 тис. грн (80,6 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 6165,0 тис. грн (12,7 %) менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 6261,0 тис. грн (14,7 %) більше, ніж у 2020 р. Стосовно структури витрат та виділення найбільш вагомих елементів, слід відзначити, що у 2021 р. найбільшу питому вагу займали інші операційні витрати – 58,6 %, витрати на оплату праці – 17,4 %, амортизація – 12,3 %, матеріальні витрати – 8,3 %, відрахування на соціальні заходи – 3,4 %.

Аналіз динаміки фінансових результатів діяльності дозволив зробити такі висновки: чистим фінансовим результатом діяльності підприємства у 2017 р. є

прибуток; у 2018 р. – прибуток, що на 1631,0 тис. грн (17,8 %) менше порівняно до 2017 р.; у 2019 р. – збиток, що на 12240,0 тис. грн менше від отриманого прибутку у 2018 р.; у 2020 р. – прибуток у розмірі 6691,0 тис. грн, що на 11394,0 тис. грн більше від отриманого збитку у 2019 р.; у 2021 р. – прибуток у розмірі 8473,0 тис. грн, що на 1782,0 тис. грн (26,6 %) більше порівняно до 2020 р.

Аналіз показників, що відображають рух коштів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства дозволив зробити такі висновки: чистий рух коштів від операційної діяльності у 2018 р. на 11862,0 тис. грн (83,3 %) менше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 9451,0 тис. грн (397,4 %) більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 3626,0 тис. грн (30,7 %) менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 1436,0 тис. грн (17,5 %) більше, ніж у 2020 р.; чистий рух коштів від інвестиційної діяльності протягом 2017-2021 рр. характеризується від'ємною динамікою, що коливається в межах від 2850,0 тис. грн до 11825,0 тис. грн; чистий рух коштів від фінансової діяльності протягом 2017 р., 2019-2021 рр. характеризується від'ємною динамікою, що коливається в межах від 345,0 тис. грн до 5967,0 тис. грн; чистий рух коштів за звітний період у 2018 р. на 11312,0 тис. грн менше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 7371,0 тис. грн більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 1199,0 тис. грн менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 413,0 тис. грн.

3 Підходи до формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації

3.1 Форми впливу на взаємодію з клієнтами в умовах цифровізації

В сучасних умовах переходу на онлайн-продажі важливо не втратити зв'язок зі своїми клієнтами. Саме клієнтоорієнтованість, високий рівень сервісу виділяє компанію серед інших та її конкурентні переваги. Але як контактувати з клієнтами, коли більшість продажів відбуваються онлайн і немає можливості при покупці запитати, що йому сподобалося, а що хотів би ще побачити?

Ефективну взаємодію з клієнтами можна побудувати онлайн. І вона доступна для кожного підприємства. Для цього можна використовувати контактні форми [28].

Контактні форми - форма для спілкування з клієнтом і отримання від нього зворотного зв'язку. Можна створити заявку на зворотний дзвінок або скласти бриф. Зареєструвати на захід або створити опитування з проведеного вебінару. За допомогою заявки на товар можна отримувати замовлення, а також провести тестування нових товарів перед тим, як вийти з ними на ринок.

Таким чином з'являється можливість створити професійно оформлену форму заявки, анкети з простими та складними питаннями. Розмістити її на сайті чи соціальній мережі, або вислати в месенджер або на пошту. А за результатами відповідей слідкувати в режимі реального часу [28].

У чому переваги контактних форм? Всі форми мають однакову мету: отримати оперативний зворотний зв'язок з клієнтом, організувати ефективну взаємодію.

На підставі отриманих відповідей можна створити новий продукт або завоювати контрагента (покупця). А також додати інформацію про існуючого [29].

Ще одним ефективним кроком є створення ефективної взаємодії з

клієнтами завдяки комплексній піар-стратегії.

Ефективний бренд - це компанія, яка має успіх серед своєї цільової аудиторії, вибудовує налагоджену комунікацію з клієнтами, має високий рівень продажів, відома завдяки результативним рекламним кампаніям, просувається як офлайн, так і онлайн та має позитивну репутацію. Для того, щоб зараз не тільки триматися на плаву, але й досягати успіху в розвитку, бути кращим за конкурентів і бути обраними клієнтами, дуже важливо розробити грамотну комплексну піар-стратегію і слідувати їй.

Комплексна піар-стратегія - це просування бренду онлайн за допомогою інтернет-маркетингу та офлайн (наприклад, використовуючи мобільний маркетинг). Основна мета піар-стратегії – це підвищення ефективності бренду, робота з цільовими клієнтами та генерація потенційних клієнтів у постійні [33].

Саме використання кількох джерел просування забезпечує вигравну перевагу бізнесу. Так як цільова аудиторія, напевно, знаходиться як в інтернеті, так і офлайн, то саме завдяки охопленню всіх можливих джерел трафіку, у бізнесу з'являється можливість залучити максимальну кількість представників цільової аудиторії. Більше того, використання кількох маркетингових інструментів та рекламних каналів у піар-стратегії забезпечує більш налагоджену комунікацію із споживачами. Одночасне просування у соціальних мережах, використання смс розсилки для інформування клієнтів, ведення корпоративного блогу – запорука успішного розвитку компанії та результативної взаємодії зі споживачами у ХХІ столітті.

Комплексна піар-стратегія формується наступними інструментами:

- Social Media Marketing. Використання соціальних мереж як джерело просування забезпечує бренд додатковою взаємодією з клієнтами. Якщо підприємство регулярно публікуватиме цікавий, релевантний для своєї публіки контент, ділитиметься навчальними матеріалами, публікуватиме власну інфографіку і записуватиме відео-уроки, воно поступово зможе сформувати зі звичайних читачів сторінок компанії в соц. мережах адвокатів бренду. Вони будуть залишати виключно позитивні відгуки про бренд і вести жваву

комунікацію з іншими людьми. Головне, сторінки компанії у соціальних мережах завжди бути «живими». Не важливо скільки передплатників, важливо, яка їх якість, наскільки часто вони діляться своїм досвідом, залишають коментарі та публікують контент фірми на своїх сторінках. Більше того, передплатники у соціальних мережах – це не просто джерело коментарів, це потенційні лідери для підприємства. Так як вони отримують досвід користувача за допомогою «спілкування» з компанією в спільнотах, вони вже не холодні клієнти, а готові для конвертації в покупців.

- блогінг. Зараз для залучення клієнтів та взаємодії з ними неймовірно важливим є якісний контент, і ведення власного корпоративного блогу – це можливість зацікавити як активних користувачів, так і потенційних клієнтів за допомогою публікації корисних матеріалів. Контент-маркетинг на корпоративному блозі – це важливий елемент залучення нових клієнтів у вир продажу компанії. Наприклад, у інтернет-користувача є якась проблема, він вбиває її суть у пошуковик і знаходить серед запропонованих варіантів блог підприємства зі статтею на тему, що його цікавить. Якщо ця стаття корисна, інформативна і в ній є хоча б часткове вирішення проблеми клієнта, то велика ймовірність, що просто випадковий користувач, який зайшов на сайт, стане передплатником блогу. Далі в дію підуть email-розсилка та sms маркетинг, які допоможуть конвертувати передплатника блогу в клієнта фірми;

- вірусний маркетинг чи сарафанне радіо. Усі вірусні кампанії чіпляють людей, провокують їх діяти, обговорювати, розшарувати пости у соціальних мережах, купувати товари та ділитися враженнями. Це спонукає появу сарафанного маркетингу про бренд. Варто придумати якусь яскраву та корисну ідею та швидко охопити нею цільову аудиторію – про компанію знатимуть всі;

- sms-маркетинг як комунікацію з клієнтами 24/7. Крім інструментів інтернет-маркетингу дуже важливо, щоб ваш просувався і офлайн, адже клієнти більше часу проводять не в мережі, а «в житті». Для того, щоб мати можливість зв'язатися з клієнтами 24/7, використовують sms-розсилку. Sms розсилка є посередником між клієнтом та між онлайн-представництвом бренду. Наприклад,

клієнт потрапив на блог компанії, підписався на нього та залишив свій контактний телефон. Фірма зможе далі інформувати його за допомогою розсилки повідомлень про оновлення блогу та новини компанії. Безумовно, можна надіслати розсилку клієнту на пошту, але не факт, що повідомлення зацікавить користувача. А ось смс повідомлення найімовірніше він відкриє та прочитає! Також інструмент смс розсилки – це можливість залучати клієнтів брати участь в акціях та знижкових компаніях та відмінний спосіб інформувати про нові товари або послуги, умови доставки, статус замовлення, час роботи тощо. Високий рівень персоналізованості розсилки повідомлень забезпечує додаткову лояльність споживачів до бренду. У вирві продажів смс маркетинг може, як конвертувати потенційних клієнтів, так і стимулювати повторні продажі;

– управління репутацією бренду онлайн (Search Engine Reputation Management). Основне завдання управління репутацією бренду онлайн – це створення певного образу бренду/продукту. Такий образ може бути як позитивним, так і негативним. Формується репутація бренду за допомогою соціальних доказів про якість роботи компанії, а також за допомогою відгуків (і позитивних, і негативних) клієнтів. Позитивний образ бренду в інтернеті створити не так просто, в жодному разі не потрібно купувати «липові» відгуки та проплачувати кількість передплатників у соціальних мережах, так фірма не викличе довіру у своїх потенційних клієнтів. Використовувати потрібно виключно чесні методи, створювати класний продукт та взаємодію з клієнтами за допомогою соціальних мереж та смс розсилки.

Звісно, що компанії, орієнтовані на виключно високу якість сервісу, виконуватимуть стандарти обслуговування, проте це не завжди сприятиме ефективному залученню клієнтів, які цінують не лише якість сервісу, а й враження, що залишаються після спілкування зі співробітниками компанії.

Слід зауважити, що залучення нового клієнта коштує в декілька разів дорожче, ніж утримання існуючого, а клієнтоорієнтований підхід допомагає досягти задоволеності клієнта в усіх складових аспектах якості послуг.

Класичною методикою оцінки якості послуг у комерційному секторі є модель SERVQUAL (від англ. – service quality).

В основі цієї методики лежить твердження про те, що якість – це зіставлення очікувань клієнта з рівнем наданих послуг. Сучасний вигляд моделі доповнено такими факторами [41]:

- дотичність – усі предмети праці, що використовуються в процесі надання послуг;
- надійність – надання послуг вчасно, в запланований час;
- чуйність – готовність персоналу допомогти реалізувати очікування клієнта;
- переконливість – компетентність персоналу та його спроможність викликати довіру;
- емпатія – увага до клієнтів.

Модель SERVQUAL включає в себе 3 із 5 факторів, що належать до оцінки персоналу, оскільки надання послуг високої якості залежить від компетенцій персоналу. Клієнтоорієнтована поведінка – сукупність дій і вчинків персоналу, який володіє певними рисами, що спрямовані на встановлення та підтримання відносин з клієнтами для отримання необхідного результату як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді.

Підкреслимо, що персонал може володіти необхідними знаннями про продукт, мати вміння та навички, але якщо він не адаптує їх під потребу конкретного клієнта, ймовірність вибудувати необхідні з ним взаємини зменшується.

Реалізувати клієнтоорієнтований підхід можна за умови розробки ефективної клієнтоорієнтованої стратегії як сукупності перспективних цілей та ефективних методів її досягнення, що дозволить отримувати конкурентні переваги персоналізованих продуктових пропозицій. Зміст такої трансформації полягає в розширенні маркетингового інструментарію до рівня стратегічного менеджменту, а побажання клієнта повинні стати його пріоритетною метою [42].

Орієнтація кожного структурного департаменту підприємства та їх

працівників, підвищать задоволеність і прихильність клієнта до рівня стійкої конкурентної переваги. Впровадження клієнтоорієнтованої стратегії на підприємстві вимагає також і перегляду виробничої політики. Вимоги, що висуваються окремим клієнтом або цільовою групою, є визначальними та змінюють всі характеристики клієнтоорієнтованого виробництва та збуту продукції підприємства, зокрема в частинах: максимальної персоналізації пропонуванних товарів і послуг до вимог замовника; оптимального співвідношення між показниками часу виконання замовлення, варіабельності повторюваних дій або виробів, витрат, і собівартості; організації взаємодії з постачальниками та партнерами; оптимізації відносин із співробітниками.

Основними причинами обмежень щодо застосування клієнтоорієнтованого підходу підприємствами є [56]:

- високі витрати на впровадження клієнтоорієнтованого підходу до управління компанією, реінжиніринг бізнес-процесів і зміна системи управління організацією;
- відсутність методології та фактично відпрацьованого інструментарію для реалізації ідей клієнтоорієнтованості.

3.2 Концептуальні положення формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації

Діяльність сучасних підприємств характеризується широким спектром управлінських завдань, ключовою з яких є забезпечення сталого розвитку підприємства в глобальному ринковому середовищі.

Задоволеність клієнтів та ефективність бізнесу досягаються за умови реалізації завчасно спланованої програми, яка спрямована на пошук потенційних споживачів, розробку продуктів (товарів та послуг) компанії, напрацювання каналів збуту та ефективну їх реалізацію з урахуванням

об'єктивних даних щодо попиту цільових груп, основою якої є застосування напрацьованих алгоритмів роботи та встановлення стійких і взаємовигідних зв'язків зі споживачами, що відображають фактичне задоволення інтересів на усіх етапах взаємодії як внутрішніх так і зовнішніх клієнтів компанії [42].

Клієнтоорієнтований підхід – це робота над собою: повірити в себе, удосконалювати свої навички, з ентузіазмом і професіоналізмом ставитися до справи, зробити клієнта вищою цінністю організації; створити атмосферу затишку та комфорту, незабутні враження, відчуття турботи та довіри від співпраці. За останні десятиріччя поведінка клієнта дуже змінилась. Зараз споживачі очікують персоналізованої технологічної поведінки, постійного накопичення інформації. Бажають, щоб їх досвід був простим, миттєвим та інтуїтивним. Вони стали більш свідомими і прагнуть до високих цілей у своїх рішеннях. Клієнти розраховують на простий контакт з організацією, а також на поважну реакцію, якщо виникають зауваження, хочуть відчувати, що про них піклуються та турбуються.

Варто відзначити, що задоволення потреб клієнтів повинне розглядатися у трьох площинах: в механізмі узгодження потреб та інтересів споживачів, потреб та інтересів підприємства (в тому числі працівників підприємства) і потреб та інтересів суспільства. Також для здійснення ефективної клієнтоорієнтованої діяльності актуальним є дотримання наступних вимог:

- основна мета підприємства повинна полягати у задоволенні розумних, здорових потреб споживачів відповідно до гуманних інтересів суспільства;
- підприємство має бути постійно зайняте пошуком можливостей створення нових товарів, які найбільш повно задовольнятимуть потреби покупців. Воно має бути готовим до систематичного внесення удосконалень у виробництві товарів відповідно до інтересів покупців;
- підприємство повинне відмовлятися від виробництва товарів, що суперечать інтересам суспільств взагалі;

- споживачі, спираючись на власні дії і громадську думку, повинні підтримувати тільки ті підприємства, які підкреслено виявляють турботу про задоволення нормальних здорових потреб носіїв платоспроможного попиту;

- споживачі, піклуючись про збереження та підвищення якості життя, не купуватимуть товари підприємств, що використовують екологічно «нечисті» технології навіть для виробництва потрібного людям товару;

- підприємство повинно створювати і впроваджувати в практику такі програми соціально-економічного розвитку, які не лише задовольняють інтереси самого підприємства і його трудового колективу, але є корисними для соціального розвитку регіону, у якому це підприємство функціонує.

З метою практичної реалізації цілей, принципів та наведених умов в діяльності світової спільноти розроблено стандарт ISO 26000, в якому зафіксовані наступні вимоги [37].

1 Підприємство несе відповідальність перед споживачами і клієнтами. Ця відповідальність включає надання достовірної інформації, використання чесних, прозорих і корисних процесів маркетингу і укладення договорів, а також сприяння сталому споживанню, несуть відповідальність за захист безпеки і конфіденційності персональних даних клієнтів тощо.

2 Підприємство має здійснювати добросовісні (належні) практики маркетингу, укладення договорів та неупередженоу подачу інформації, в тому числі, не приймати участі в будь-яких обманних, таких, що вводять в оману, шахрайських або несправедливих практиках, включаючи приховання важливої інформації; чітко позначати рекламні і маркетингові повідомлення; відкривати інформацію про повну вартість і податкові збори, терміни та умови продукції і послуг, а також будь-які пристосування, необхідні для її використання, і вартості доставки товарі; не використовувати текст або зображення, які зміцнюють стереотипи, що пов'язані зі статтю, релігією, расою і сексуальною орієнтацією; не допускати недобросовісної орієнтації на вразливі групи споживачів; та не укладати договори, які містять несправедливих договірних зобов'язань тощо.

3 Підприємства несуть відповідальність за продукти, які вони продають або забезпечують навіть після купівлі або доставки цієї продукції. Ця відповідальність витікає із принципу «платить винний» тощо.

4 Підприємство в процесі обслуговування має здійснювати підтримку законних вимог споживачів та вирішення суперечок, здійснювати запобіжні заходи для запобігання претензіям, також пропонувати адекватні і ефективні системи підтримки і консультацій; пропонувати послуги з технічного обслуговування і ремонту за адекватними цінами і забезпечувати доступність інформації про наявність запасних частин до продукції.

5 Підприємство має розглянути, де це доцільно, можливість здійснення соціальних інвестицій у співтовариство або співтовариства, в яких вона функціонує тощо.

Досліджуючи питання реалізації принципів, цілепокладання, вимог та стандартів необхідно уточнити, що їх реалізація відбувається механізмом прийняття управлінського рішення.

1 Менеджери програм мають розуміти потреби, бажання, сприйняття та моделі поведінки цільової аудиторії перед тим, як діяти, в багатьох випадках, завдяки використанню конкретного формульованого дослідження. Менеджери не роблять припущень щодо цих характеристик.

2 Менеджери програм сегментують цільові ринки, де це є доцільним, і розробляють бюджети та стратегії, які спеціально адаптовані до характеристик кожного визначеного сегмента. Кожного разу, коли це є економічно обґрунтованим, всі основні елементи стратегії і тактики програми перевіряються з представниками цільової аудиторії.

3 Менеджери програм замислюються про процес прийняття рішень, за якими цільові споживачі мають цільову поведінку, що включає наступні етапи:

- отримання необхідних знань, щоб бути впевненими щодо обраного варіанту;
- обрання цінностей, які дозволяють прийняти поведінку;

- сприйняття поведінки як потенційно значущої для власних обставин, родини або широкого суспільства;

- розробка висновку, що позитивні наслідки поведінки перевищують негативні до такої межі, яка перевершує реалістичні альтернативи;

- формування віри, що вони здатні виконувати дії;

- формування віри, що інші, які є важливими для них, підтримують їх дії.

4 Стратегії, призначені для впливу на зміни поведінки, завжди містять усі чотири елементи комплексу маркетингу (4Ps):

- дизайн продукту (тобто поведінка, яку потрібно просувати), який відповідає цілям та потребам цільових споживачів, іншими словами, є доступним і задовольняє споживачів;

- створення зручного та доступного місця для виявлення поведінки;

- мінімізація, наскільки це можливо, економічної, соціальної та психологічної впливу ціни на застосування поведінки;

- прагнення просувати поведінку за допомогою повідомлень через особисті чи безособові засоби масової інформації, які відповідають моделям та перевагам способу життя цільової аудиторії.

Активні соціально-економічні перетворення в бізнес-діяльності компаній останнім часом зумовили необхідність пошуку більш дієвих інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств для забезпечення їх стабільного розвитку. Одним із таких дієвих інструментів виступає соціально-відповідальний маркетинг, який розглядається зазвичай як:

- маркетинг, направлений на вирішення соціальних завдань;

- систематичний процес планування та прийняття рішень на основі аналізу ситуацій, моделювання маркетингових процесів та встановлення цілей і прийнятті управлінських рішень;

- маркетингова діяльність як багатостороння форма прояву некомерційних організацій в культурній, політичній, релігійній та інших соціальних сферах країни;

- систематичний розвиток маркетингової концепції, що передбачає використання найрізноманітніших маркетингових інструментів.

Багато компаній замислюються над схожими питаннями: як залучити клієнтів, завоювати їхню лояльність і стати тим постачальником товарів і послуг, до якого покупці звертаються в першу чергу, повертаючись знову і знову. Цього можна досягти тоді, коли клієнти впевнені, що отримають бажане в потрібний час та якщо їх задовольняє якість і сервіс. Таку довіру потрібно заслужити, у чому бізнесу стає в пригоді retention-маркетинг. Розглянемо, що це таке, які інструменти допомагають «дружити» з покупцями і як з їхньою допомогою будувати довгострокові відносини зі своєю аудиторією.

Retention-маркетинг — це набір інструментів, які залучають клієнта до довгострокових відносин з брендом і стимулюють його робити повторні покупки. Прийоми та інструменти розраховані на те, щоб викликати довіру до продуктів і представників компанії, виробити лояльність до бренду.

Термін почали вживати в 1990-х роках з появою в арсеналі маркетологів цифрових інструментів вивчення поведінки покупців і впливу на неї. Попри це, сутність customer retention (утримання клієнта) сформувалася у сфері роздрібної торгівлі давно. Класичний приклад, як використовували маркетинг і утримання клієнта в доцифрову епоху – це локальні крамнички, в яких продавці знають про своїх постійних клієнтів усе: від списку щоденних покупок до дат сімейних свят та стану здоров'я. Сьогодні цей підхід зберігся, а от інструменти з появою інтернету й онлайн-торгівлі стали більш досконалыми та ефективними.

Основний фактор у стратегії на утримання клієнта — продукт, який має цінність або розв'язує проблему покупця. Без цієї відправної точки креатив не дасть результатів. Зрозумівши, що гроші витрачені даремно й очікування не виправдалися, покупець більше не повернеться. Тому унікальна торгова пропозиція є першочерговою.

Інші причини, які спонукають до нових покупок:

- позитивний досвід взаємодії з брендом;
- зручний процес вибору й просте оформлення замовлення;

- привабливі програми лояльності;
- гарний сервіс на всіх етапах операції;
- налагоджені комунікації у зручних для клієнта каналах.

Для відстеження результатів роботи на утримання клієнта застосовують цифрові показники. Наприклад, Customer Retention Rate (CRR) — це відсоток споживачів, які неодноразово зробили покупку протягом певного проміжку часу. Він показує ваш рівень успіху в побудові міцних зв'язків.

Усім потрібні ліди. У гонитві за новими клієнтами бренди не шкодують грошей на бюджети. Компанії визначають цільові аудиторії, засипають рекламними оголошеннями потенційних споживачів, але тільки 50% з них пам'ятають, що таке утримання клієнта, і цілеспрямовано працюють з категорією відвідувачів, які вже здійснювали покупки в компанії.

Не можна недооцінювати customer retention. Дані маркетингових досліджень свідчать, що ймовірність повторної покупки — 60—70%, в той час, як шанс продажу новому клієнтові складає 5—20%. А ще, утримання клієнта зазвичай коштує у 5—10 разів дешевше, ніж залучення нового покупця.

Робити ставку на постійних споживачів рекомендують брендам, які торгують онлайн- і офлайн-продуктами, які періодично необхідні людині протягом життя.

Retention-маркетинг займає важливе місце в нішах інформаційних послуг і технологій, інтернет-додатків та софту. У такому висококонкурентному середовищі, як інтернет-торгівля, від кількості постійних клієнтів залежать успіх і стабільність бізнесу в перспективі.

Коли продаж розв'язує проблему, обидві сторони у виграші: клієнти не тільки повторно роблять покупки (причому кожную наступну більш завзято ніж попередню), а й рекомендують компанію у своєму колі близьких.

Отже, з чого почати, щоб сподобатися споживачам?

Працювати з потоком клієнтів і не випускати з уваги постійних користувачів допомагає автоматизація процесів. CRM допоможе знизити відтік

клієнтів, об'єднавши в єдину базу маркетингові канали компанії. Ця система дозволить консолідувати та аналізувати всю інформацію для customer retention:

- дії на сайті від переходу до оформлення замовлення (користувацький досвід);
- уподобання;
- вікову і соціальну категорії;
- контакти для зв'язку;
- історію покупок;
- іншу інформацію про покупця, доступну через взаємодію з ним.

Інформацію отримують при оформленні замовлення, а також через опитування та профіль при авторизації. Дані знадобляться для швидкої ідентифікації клієнта, персоналізації пропозицій, знижок, промокодів і бонусних програм.

Дієві інструменти утримання клієнтів викликають і закріплюють інтерес до конкретного продукту і бренду в цілому. Клієнтів приваблюють продумані програми лояльності: фіксовані дисконти, накопичувальні системи знижок, привілейовані клуби, невеличкі подарунки від компанії на знак вдячності за прихильність. Для підтримки зв'язку застосовують омніканальні комунікації: повідомлення про акції електронною поштою, в SMS і месенджерах, запрошення до участі у конкурсах і лотереях, знижки до свят і особисто значних дат.

Наразі реалії такі, що все більше торговельних операцій відбуваються в інтернеті. Інтернет-магазини з'явилися навіть у тих бізнесів, які традиційно працювали офлайн. Тому, розробляючи стратегії утримання клієнтів, починати необхідно саме з онлайн-майданчиків. Особливо ретельно варто вивчати досвід користувачів від моменту переходу на сайт до здійснення покупки, щоб визначити проблемні місця і своєчасно внести зміни, керуючись мотивами покупців. Перенесіть фокус на їхні потреби. Вашою метою має бути допомога, а не нав'язання будь-якого товару задля швидкої вигоди.

Ось важливі фактори, які впливають на прихильність клієнтів.

Юзабіліті та безпека. Якщо сайтом незручно користуватися, з нього швидко підуть. Сторінки повинна мати зрозумілу для переходів структуру, просту авторизацію, а для оплати слід вказати надійні платіжні системи. Якщо на майданчику легко оформити замовлення, на помітному місці вказані ціни та знижки, можна самостійно відстежувати бонуси, то ймовірність повторних замовлень зростає.

Персоніфікація. Це не просто звертання на ім'я в SMS або імейлі. Різним людям цікаві й важливі різні речі. Молода мама в декреті та менеджер середньої ланки, який з ранку до ночі гарує на роботі, потребують різних товарів. Навіть параметри вибору для одних і тих самих продуктів будуть у них відрізнятися. Стратегія утримання клієнтів повинна це враховувати. Розуміючи мотиви покупця і те, чим він керується при покупці, можна індивідуально налаштовувати пропозиції, програми лояльності та бонусів.

Гарний сервіс. Обслуговування оцінюють у комплексі з продуктом. Відточувати сервіс необхідно постійно — це процес, в якому досягти ідеалу майже неможливо, але прагнути до нього треба. Запобігти безлічі неприємних ситуацій допоможуть чітко прописані умови повернення товару і грошей, інформація про гарантії.

Конструктивний зворотний зв'язок, зручні комунікації. Робота на утримання клієнта — це як швидкий відгук на звернення, так і конструктивна робота з відгуками. Налагоджений та оперативний зворотний зв'язок ефективний як для коригування поточного процесу, так і за появи негативних відгуків. Визнання помилки та щира спроба виправити ситуацію викликають довіру і налаштовує до подальшої взаємодії. Але врахуйте, що надмірна наполегливість в комунікаціях теж не схвалюється — клієнти бажають отримувати пропозиції компаній в певний час і через певний канал. Визначити, як і коли нагадувати про себе — завдання маркетологів.

Робота з продуктом, поліпшення сервісу та вдосконалення комунікацій з клієнтами тісно пов'язані з поняттям retention-маркетинг.

У роздрібних нішах, в яких купують товари повсякденного або поширеного попиту, наявність кола постійних покупців — питання конкурентоспроможності та перспектив подальшого зростання. Тому необхідна тривала стратегія, яку й забезпечить customer retention.

Виходячи з вищенаведеного, швидкі зміни розвитку компаній, що пов'язані з появою нових технологій, глобалізацією діяльності, посиленням конкуренції на ринках, обумовлюють необхідність їх пристосування до змін оточуючого середовища. Тому вибір, розробка та впровадження стратегії є основним пріоритетом сталого розвитку.

Процес розробки клієнтоорієнтованої стратегії є досить тривалим, щоб отримати ефективний результат від її реалізації, необхідне залучення не тільки керівництва, але й кожного працівника компанії. Кожен повинен усвідомити свою відповідальність та свій внесок у підготовку та надання кінцевого результату (послуги) в єдиному ланцюжку створення цінності для клієнта.

Концепція стратегії розвитку підприємства має визначальне значення для утримання або завоювання його позиції в галузі, ринкової поведінки і сфери інтересів бізнесу. Крім цього, стратегія - це основа для прийняття важливих рішень у веденні бізнесу, наприклад: вибір споживчих груп або окремих споживачів для задоволення їхніх потреб; вибір найбільш ефективних з урахуванням ресурсів та витрат технологій і виробничих процесів; визначення оптимальних обсягів виробництва і місця розташування підприємств; спроби добитися вищої конкурентоспроможності; використання нових ринкових альтернатив тощо.

Поняття стратегії підприємства виникло і закріпилося завдяки об'єктивному процесу суттєвої зміни зовнішнього середовища діяльності комерційних структур, що й привело до необхідності моделювання майбутнього розвитку бізнесу з урахуванням прогнозованих соціально-економічних змін. Визначення конкретного варіанта стратегії розвитку підприємницької діяльності та засобів його реалізації - досить складна проблема наукового прогнозування. Вона органічно пов'язана з пошуком нових імпульсів активізації технологічного

оновлення та розвитку, з особливостями внутрішніх накопичень і залученням зовнішніх засобів для інвестицій та інновацій у виробничий процес [33].

За рахунок правильного вибору стратегії підвищення лояльності та налагодження нових стійких взаємовідносин із клієнтами та із суспільством, у цілому підприємство зможе підвищити ефективність свого бізнесу та отримати збільшення прибутку від лояльних клієнтів.

Оскільки фірма несе відповідальність за рівень обслуговування клієнтів, то вона має коригувати свої бізнес-цілі зі своїми бізнес-партнерами за допомогою договірних відносин, висувати відповідні вимоги щодо забезпечення встановленого рівня сервісу, а також з урахуванням цілей соціальної відповідальності.

Саме тому, якість управління формування лояльності, що базуватиметься на принципах соціально-відповідального маркетингу, буде безпосередньо залежати від ефективності комплексного створення, управління й перетворення матеріального, фінансового, інформаційного та сервісного потоків, що проходять через всю діяльність фірми як із зовні, так і всередині.

Комплексна клієнтоорієнтована стратегія забезпечується реалізацією комплексу управлінських рішень, спрямованих на створення, розвиток та довгострокове збереження позиції на динамічному ринку споживачів за рахунок максимізації задоволення їх запитів за умов цифрового розвитку ринкового середовища [28].

Комплексна стратегія формується в результаті впливу екзогенного оточення та можливих ендогенних перспектив діяльності підприємства з урахуванням ринкового середовища, причому важливе значення має маркетингове забезпечення підприємства, що впливає з його поведінки на ринку з урахуванням наявної конкуренції. клієнтоорієнтована стратегія розвитку охоплює три основні рівня: корпоративний, що відображає основні напрямки розвитку організації і направлений на глобальні конкурентні переваги, рівень господарчих підрозділів (бізнес стратегії), що забезпечує досягнення та утримання конкурентних переваг у конкретній області бізнесу, і функціональний

рівень, головне призначення якого, забезпечити вирішення завдань, що поставлені на двох попередніх рівнях, з максимально можливою ефективністю. Щоб досягти ефективного результату в реалізації клієнтоорієнтованої стратегії розвитку, необхідно ретельно та якісно проаналізувати зовнішні та внутрішні процеси, що відбуваються всередині та за межами організації та обрати стратегію чи стратегічний набір, які будуть максимально підходити для кожного конкретного підприємства [25].

Цифрова трансформація бізнесу передбачає перебудову системи менеджменту бізнес-організації і низку управлінських рішень – вибір способу цифрової трансформації.

Дослідники Boston Consulting Group вважають, що фірми використовують один із двох шляхів. Перший – шлях поступової трансформації, який вважається неефективним, оскільки зміни в цифрових технологіях відбуваються занадто швидко. Другий – стрибкоподібний і більш ризикований, за якого фірми максимально швидко нарощують свої внутрішні технологічні можливості; – розроблення цифрової стратегії фірми та повну зміну чинної бізнес-моделі.

Розрізняють онлайн-стратегію та цифрову стратегію фірми.

Онлайн-стратегія – це стратегія використання цифрових (онлайн) активів фірми для максимізації її бізнес-результатів. Завданням консультанта є: діагностика проблем у бізнесі, для розв’язання яких можуть бути використані онлайн-активи фірми; розробка шляхів використання онлайн-активів для задоволення потреб, досягнення цілей фірми і стейкхолдерів; визначення пріоритетних онлайн-ініціатив фірми. Головне – визначити здатність клієнта запроваджувати цифрові стратегії з виявленням джерел загроз і можливостей для бізнесу, а вже на цій основі – обґрунтувати розподіл ресурсів та інвестицій у традиційні і цифрові стратегії.

Цифрова стратегія – це стратегія перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв’язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому

середовищі фірми. Під цифровими стратегіями розуміють також стратегії для цифрових операцій, використання хмарних технологій, управління додатками. Цифрова стратегія вибудовує ділові відносини за допомогою цифрових мереж, які підтримуються технологічними платформами корпоративного класу, що використовуються бізнес-організацією для підтримки найважливіших бізнес-функцій і послуг.

На рисунку 3.1 наведена схема комплексної клієнтоорієнтовної стратегії підприємства.

Розроблена комплексна стратегія демонструє наступність вирішуваних питань, пов'язаних з оцінкою можливостей та необхідності використання комплексу маркетингу; конкретизацією цілей, завдань, принципів та функцій маркетингу; розробкою напрямків, форм та методів розвитку та оцінкою ефективності реалізованих заходів [24].

На нашу думку доцільно розглянути означені етапи більш детально.

Комплексна клієнтоорієнтована стратегія передбачає сукупність послідовних етапів реалізації стратегічних напрямів, які ми розглянемо нижче.

Початковим етапом формування комплексної клієнтоорієнтованої стратегії є аналіз можливостей та умов розвитку маркетингу підприємства, облік яких дозволяє виявляти проблемні місця та перспективні напрямки комплексного розвитку.

Наступний етап — конкретизація цілей, завдань, принципів та функцій розвитку, із врахуванням застосування цифрових інструментів, які сприяють розробці напрямків, форм та методів комплексного розвитку.

Для реалізації стратегії необхідно розробити механізм її реалізації. Він полягає у формуванні напрямів реалізації клієнтоорієнтованої стратегії, комплексному впровадженні та використанні ефективних інструментів та технологій цифрового розвитку, побудові та розвитку системи інтегрованих комунікацій із споживачем.

Вибір та розробка комплексної клієнтоорієнтованої стратегії підприємства визначається багатьма чинниками, серед яких цілі діяльності,

потреби та очікування цільової аудиторії, характер послуг, що надаються.

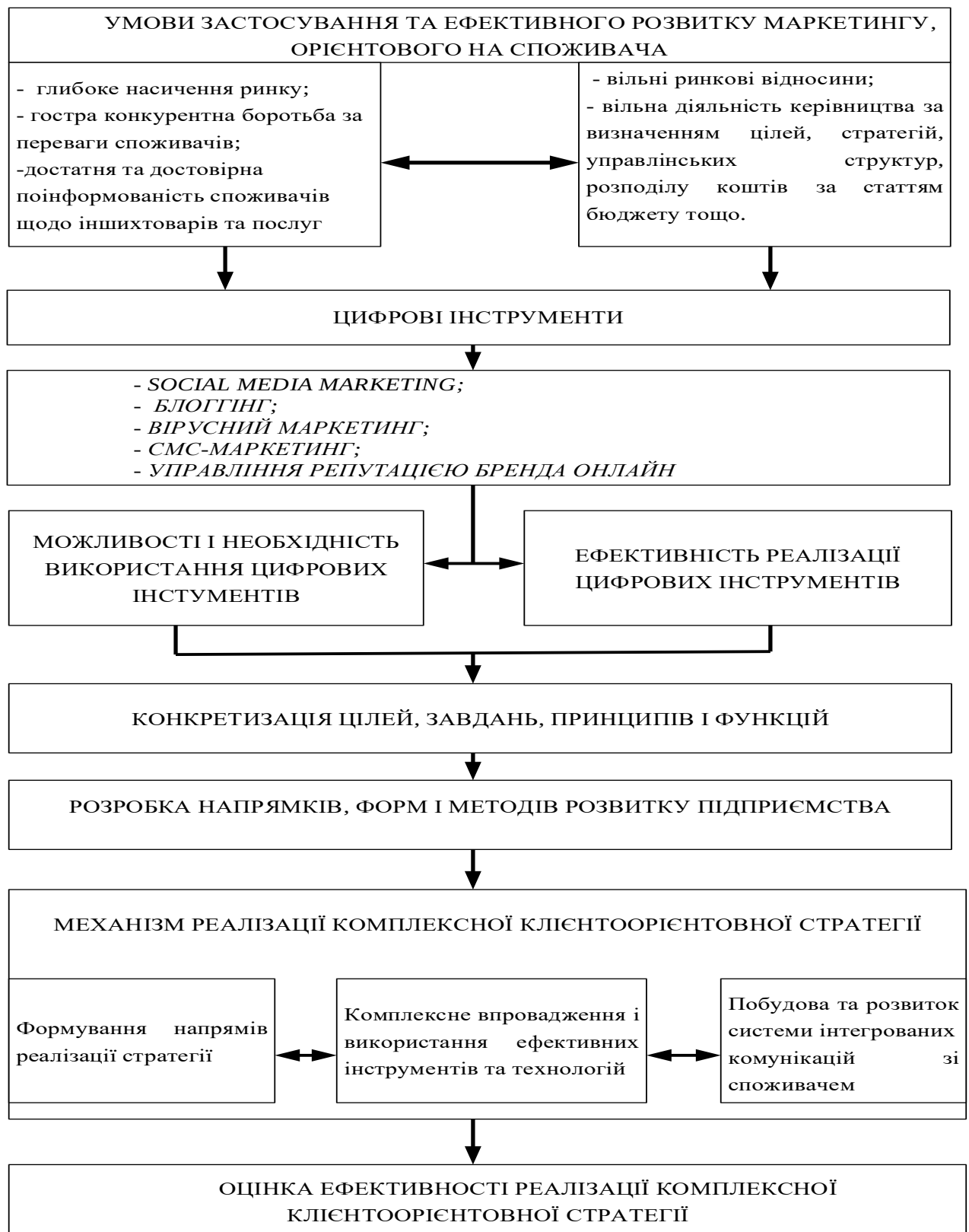


Рисунок 3.1 – Схема формування та реалізації комплексної клієнтоорієнтовної стратегії підприємства

Розробка та реалізація комплексної клієнтоорієнтованої стратегії підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища є необхідною та обов'язковою умовою збереження та розвитку підприємства у процесі функціонування.

Комплексна клієнтоорієнтована стратегія підприємства формує головні цілі та основні шляхи їх досягнення таким чином, що підприємство отримує єдиний напрямок руху в певний період часу.

Стратегія утримання клієнта важлива, щоб компанія могла не втрачати існуючих клієнтів протягом усього циклу продажів і вміла перетворювати їх на постійних покупців (тих, хто зробив мінімум 2 покупки). Початковий етап — перший контакт з відвідувачем. Далі продавець вибудовує відносини так, щоб покупець став постійним і лояльним клієнтом. А постійність і лояльність важлива як мінімум тому, що ймовірність покупки нових покупців — 5-20%, а ось постійних вже 60-70%.

Утримання постійних покупців дозволяє зберегти високі позиції на ринку, а здатність одночасно залучати нових і зберігати старих клієнтів — ознака ефективної роботи, яка формує гарну репутацію.

Шлях покупця. Коли люди залишають сайт, це не означає, що вони більше ніколи і нічого там не куплять. Це означає «не зараз». Згодом вони можуть дізнатися більше інформації про компанію і повернутися. Шлях покупця — це те, що робить людина до моменту покупки.

Він не завжди лінійний: користувач може купити товар на будь-якій стадії і перестрибнути кілька етапів. В альтернативі процес ухвалення рішення про покупку є «кругова подорож», яка складається з чотирьох етапів:

- знайомство з брендом;
- перегляд товару, що цікавить;
- покупка;
- «післясмак» після покупки.

Щорічно інтернет-магазини втрачають 25% своїх покупців. Але якщо спонукати клієнтів повернутися, то існує 54-процентна вірогідність, що вони

здійснюють покупку знову. І це вже дає пропорційну залежність між повторними покупками або тривалістю взаємодії клієнта з компанією і зростаючої вартістю замовлення. Дохід від кожного сегмента покупців і кількості покупок пов'язані:

Постійні клієнти приносять найбільше доходу підприємству. Основні джерела доходу компанії, згідно з опитуванням:

- утримання клієнтів — 52%;
- залучення клієнтів — 45%;
- оновлення продукту — 30%;
- нові стратегії продажів — 30%;
- зміна цін і стратегії просування — 24%;
- нові канали збуту — 19%;
- технологічні переваги — 16%;
- вихід на нові ринки — 11%.

Утримання клієнтів — це набір інструментів, які бізнес використовує для збільшення доходу та кількості постійних клієнтів. Інструменти утримання дозволяють отримувати вигоду з існуючих клієнтів.

Порівняємо інтернет-маркетинг з футболом: на поле виграє та команда, яка одночасно успішно застосовує стратегії нападу і захисту. Якщо перенести це в сферу маркетингу, то утримання — це стратегія захисту, а залучення — стратегія нападу.

Стратегія залучення створює основу з клієнтів, а стратегія утримання вибудовує відносини з ними. Основні відмінності їх відмінності наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1- Відмінності стратегій утримання та залучення

Характеристики	Стратегія утримання	Стратегія залучення
1	2	3
Майбутня цінність клієнтів	Точна оцінка рентабельності інвестицій, завдяки даним про клієнтів	Моделювання ситуації

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Виявлення потреб клієнтів	Збір інформації в ході взаємодії з клієнтами дозволяє правильно поставити цілі для проведення маркетингових заходів і передбачити показники збуту	Моделювання ситуації
Тривалість взаємодії	Прибуток компанії стабільно зростає протягом певної кількості часу	Повернення інвестицій буде поступово зменшуватися. Час, протягом якого клієнт продовжить купувати продукцію, залежить від сфери бізнесу
Показники в короткостроковій перспективі	Невелика частина сумарного прибутку. Важко спрогнозувати ефект в довгостроковій перспективі	Великий прибуток за малий відрізок часу. Але врахуйте розмір першого придбання в грошовому вираженні, час повторної покупки — вони характеризують майбутню цінність клієнта

Це не означає, що потрібно відмовитися від стратегії залучення. Вона важлива, тому що в іншому випадку ніхто і ніколи не зробить першу покупку. Як і у випадку з футболом, команда навряд чи виграє, якщо буде використовувати тільки одну із стратегій. Вони повноцінно працюють в тандемі. Як поєднувати ці два методи і на який з них виділити більше ресурсів, залежить від кількох факторів.

По-перше, від життєвого циклу бізнесу і кількості продажів. Стратегії для бізнесу, який тільки відкрився, і який працює вже багато років, сильно відрізняються:

- тільки відкрилися — максимальне розширення клієнтської бази.

Основний упор на залучення покупців;

- набирає обертів (1-5 продажів в тиждень) — поступове введення елементів утримання для заохочення покупців купувати більше (можна почати з email-розсилок);

- стабільність — продажі стабільно ростуть. Комбінування стратегій залучення і утримання;
- популярність — інтернет-магазин на слуху, величезна кількість разових покупок, пошук шляхів подальшого зростання. Для розширення магазину основний упор роблять на стратегії утримання;
- хороша репутація — бізнес подолав початкові труднощі і досяг певних успіхів. Основний упор на стратегію утримання.

Постійні покупці не тільки дешевше нових для бізнесу. Вони купують частіше і більше! Кількість попередніх покупок і тривалість відносин з клієнтом безпосередньо впливає на дохід.

Існує величезна кількість інструментів і стратегій утримання, але відразу і все не зробиш, а тому ось топ-п'ятірка, з якої можна почати:

- CRM;
- персоналізація;
- служба підтримки;
- програма лояльності;
- email-маркетинг.

3.3 Обґрунтування доцільності застосування цифрових інструментів в комплексній клієнтоорієнтованій стратегії підприємства

Для забезпечення ефективного розвитку ПП “ПроВас” шляхом реалізації комплексної клієнтоорієнтованої стратегії в роботі пропонується застосувати CRM. CRM розшифровується як Customer Relationship Management, що означає «управління взаємовідносинами з клієнтами» і відноситься до всіх стратегій, методів, інструментів і технологій, які використовує бізнес для розвитку, утримання і залучення клієнтів. Customer Relationship Management - це особливий підхід до ведення бізнесу, при якому на перше місце діяльності компанії ставиться

клієнт.

Основна мета впровадження CRM-стратегії - створення єдиної екосистеми по залученню нових і розвитку існуючих клієнтів. Управляти взаєминами означає залучати нових клієнтів, нейтральних покупців перетворювати в лояльних клієнтів, з постійних клієнтів формувати бізнес-партнерів.

Основна перевага CRM-системи в тому, що вона може принести користь практично будь-якому організаційному підрозділу - від продажів і обслуговування клієнтів до рекрутингу, маркетингу та розвитку бізнесу.

Зберігання всієї інформації про клієнтів в одному місці, реєстрація проблем обслуговування, визначення можливостей продажів, управління маркетинговими кампаніями - це всього лише декілька можливостей, які надає CRM.

Оскільки CRM забезпечує швидкий доступ до даних, користувачам стає набагато простіше співпрацювати між собою - як наслідок, вирішуються питання командної взаємодії та підвищується продуктивність.

Ще один вагомий аргумент на користь CRM полягає в тому, що система підходить для компаній будь-якого розміру і будь-якої галузі - банків, агентств нерухомості, великих виробничих підприємств, транспортних компаній, дистриб'юторів, телекомунікаційних компаній, державних установ і багатьох інших.

Органічний пошук, інтернет-реклама, e-mail розсилки, медіа-активності, онлайн-заходи. Система чітко визначає канал-джерело та допомагає аналізувати ефективність кожного. CRM розрахує не тільки кількість лідів по каналах, але і їх конверсію у продаж. Зібрана аналітика покаже, які канали необхідно посилити, а які відключити.

Комунікація за допомогою вбудованих в CRM телефонії, месенжера або e-mail. Система зберігає всю історію взаємодії та записи розмов для їх подальшого аналізу супервайзером. CRM-система працює за принципом омніканальності – інтеграція розрізнених каналів комунікації в єдину платформу, яка забезпечує максимальну ефективність та безперервний контакт з клієнтом.

Спосіб роботи з клієнтом залежить від типу продажі (коротка або довга). Якщо продаж коротка, наприклад, замовлення в інтернет-магазині, то система допоможе менеджеру швидше оформити замовлення і передати його в підрозділ доставки. Якщо мова йде про корпоративні або довгі продажі, які розділені на декілька стадій, що мають на увазі постійну взаємодію, то клієнт переходить до воронки продажів.

Інструмент дозволяє розділити процес угоди на необхідну кількість етапів, вибудувати тактику взаємодії на кожному з них, визначати відсоток конверсії (переходу) між стадіями, а також оцінювати ефективність менеджерів. З точки зору плану продажів воронка покаже обсяг потенційних угод на фінальній стадії, а також загальні показники в поточний момент.

На всіх етапах роботи з клієнтом CRM допомагає вести документообіг, формувати рахунки на оплату за заданими шаблонами і відправляти їх клієнтам прямо з інтерфейсу системи. Система дозволяє працювати не тільки з документами для клієнтів, але і створювати/візувати внутрішні заявки, що значно прискорює і спрощує повсякденну роботу.

На всіх стадіях роботи система управління взаємовідносинами з клієнтами пропонує деталізовану аналітику 24/7, представлену у вигляді інформативних дашбордів. Керівники різного рівня можуть аналізувати поточний стан продажів, завантаження менеджерів, їх результативність, планувати і контролювати маркетингові витрати та багато іншого.

У сьогоденному мінливому бізнес-середовищі перевагою компанії стає об'єднання CRM і BPM технологій.

BPM (Business Process Management, Управління бізнес-процесами), є підходом, який фокусується на оптимізації бізнес-операцій для підвищення організаційної ефективності та досягненню бізнес-цілей. За своєю суттю BPM включає в себе цикл моделювання, автоматизації, виконання, контролю, вимірювання та оптимізації потоків ділової активності.

Будучи ядром CRM-системи, BPM технології дозволяють організаціям

швидко трансформувати процеси враховуючи зміни зовнішніх факторів. Це дає користувачам негайний доступ до всієї необхідної інформації, яка їм потрібна, що значно прискорює робочі процеси. Основною метою BPM є узгодження всіх організаційних елементів для підвищення ефективності роботи.

Переваги злиття CRM і BPM:

- професійні інструменти для моделювання, зміни та моніторингу процесів;
- доступ до технологій для управління неструктурованими процесами;
- зрозумілі та прозорі робочі процеси з самого першого дня використання системи;
- управління фронт, мідл- і бек-офісними процесами в єдиному середовищі;
- розширена аналітика по ефективності продажів, маркетингу, сервісу, операційних процесів;
- швидкий обмін інформацією по всій компанії завдяки інтеграції в єдину іт-екосистему підприємства;
- масштабованість, безпеку і мобільний доступ до CRM;
- передові інструменти для кращої комунікації між відділами та споживачами.

Функції CRM з технологією BPM не обмежуються вищезгаданими можливостями, оскільки провідні постачальники CRM надають ще більш складні інструменти для підвищення продуктивності та забезпечення безперебійної роботи.

Інтеграція або впровадження CRM-системи - це поетапний план запуску CRM-проекту в роботу компанії. Як правило, інтеграція складається з наступних етапів:

- деталізація цілей і завдань;
- адаптація та поетапні поставки рішення;
- тестування і дослідна експлуатація;

- закриття проекту, активація підтримки і аналіз результатів.

Будучи частиною CRM-систем, low-code інструменти дозволяють бізнес-користувачам створювати нестандартні IT-рішення для поліпшення клієнтського досвіду і оптимізації своєї роботи.

Серед прикладів CRM-завдань, що вирішуються за допомогою low-code / no-code інструментів, - налаштування клієнтського профілю, інтеграція з сайтом для отримання лідів, автоматизація маркетингових кампаній, побудова процесів продажів і багато іншого.

CRM –система – спосіб забезпечити ефективну взаємодію з клієнтами та оптимізувати внутрішні комунікації між співробітниками.

Наприклад, активне й правильне використання Бітрікс24 дозволить службі доставки збільшити обсяги продажів і прибутку.

Завдяки впровадженню системи, вигоду отримують:

- диспетчери. CRM система для служби доставки дає можливість уникнути плутанини й помилок людського фактору. Сервіс відповідає за коректне оформлення й координування замовлення незалежно від диспетчера. Платформа автоматично обробляє заявки з усіх каналів продажів і складає картку клієнта. Співробітникам не потрібно вручну вносити дані. Застосування IP-телефонії допомагає розподіляти дзвінки між менеджерами, тому для оформлення замовлення клієнту не доведеться чекати;

- кур'єри. CRM істотно полегшує та підвищує продуктивність роботи кур'єрів. Сервіс дає можливість створювати зручний чат з диспетчером. Працівник може моментально отримувати вказівки, задавати питання, звітувати про виконану доставку;

- клієнти. Завдяки CRM клієнти можуть оцінити швидкість сервісу. Програма дозволяє налаштовувати систему повідомлень на телефон або в месенджери. Працівники компанії можуть відправляти короткі SMS про статус замовлення, а також інформувати про цікаві акції та пропозиції.

Переваги використання CRM:

- залучати клієнтів та підвищувати їх лояльність. Своєчасна обробка замовлення, оперативна відповідь на заявки та персоніфікована комунікація – основа для формування бази постійних лояльних клієнтів;

- збільшувати продажі. Лояльні споживачі не тільки роблять повторні замовлення, але й рекомендують службу доставки іншим. Мотивувати до замовлення пасивних клієнтів допомагають інструменти маркетингу (автоматизовані розсилки з акціями, новинками, знижками тощо);

- підвищувати якість взаємодії з клієнтами. Збережена в програмі інформація допомагає налагодити ефективний зворотний зв'язок, аналізувати поведінку споживачів і покращувати сервіс;

- контролювати персонал. Звіти за робочим часом і завданням співробітників дозволяють керівництву робити висновки про ефективність їх роботи;

- автоматизувати документообіг. CRM може самостійно формувати бланки замовлень, рахунки та інші документи;

- планувати продажі та маркетингові кампанії. Платформа надає користувачам статистику й аналітику продажів і рекламних заходів. Проаналізувавши їх, можна визначити слабкі місця діяльності компанії, перерозподілити бюджет на маркетинг тощо.

Інший програмний інструмент - Infor CRM. Infor CRM забезпечує повне та наочне уявлення відомостей про клієнтів. ПЗ для управління взаємодією з клієнтами Infor CRM забезпечує наочне представлення всіх точок контакту з клієнтами для відділів продажу, маркетингу, обслуговування та підтримки. Детальні профілі клієнтів та інструменти підвищення ефективності продажів допомагають максимально результативно взаємодіяти з кожним конкретним клієнтом та оптимізувати процес продажу. Отримуйте точні прогнози, приймайте зважені рішення та забезпечте ефективне управління підрозділами та територіями збуту за допомогою передових засобів аналітики, інструментів управління продажами та попереджувальних повідомлень.

Ключові можливості:

- управління лідами, потенційними клієнтами та операціями;
- повний контроль над даними - коли завгодно і звідки завгодно;
- швидка інтеграція із системами бек-офісу та ерп-системою infor без додаткового налаштування;
- просте впровадження та гнучкість розгортання у хмарі;
- низька сукупна вартість володіння в порівнянні з іншими системами CRM;
- розширення можливостей мобільного персоналу;
- прийняття рішень на основі аналітики;
- успішні засоби залучення клієнтів.

Система Infor CRM — це хмарна програма, яка включає інструменти продажу, обслуговування клієнтів, маркетингової аналітики та звітності. Вона легко інтегрується з ERP-рішеннями Infor, мережевою платформою бізнес-аналітики Birst® Networked BI та іншими рішеннями пакету Infor Customer Experience Suite.

Розрахунок витрат на впровадження системи Infor CRM для підприємства представлений у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2— Витрати на впровадження системи Infor CRM для підприємства

Витрати автоматизацію	Сума, тис. грн	Обґрунтування
1	2	3
Вартість та встановлення програмного забезпечення на робочі місця	405	Вартість ліцензії: 27 тис.грн/місце. Передбачається встановлення ПЗ на 15 робочих місцях.
Навчання користувачів ПЗ	75	Число користувачів-15. Вартість навчання 1 користувача 5 тис. грн

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Вартість подальшого супроводу ПЗ	15	Подальший супровід ПЗ (оновлення конфігурацій, установка нових версій та баз даних) 15 тис. грн/міс.
Разом	495	-
Доходи від автоматизації		
Додатковий річний виторг від скорочення часу на документообіг	1594	За даними експертів від впровадження нового ПЗ термін обробки документів скоротиться на 20%. Додатково збільшиться виторг на 1594 тис. грн. Зменшиться дебіторська заборгованість на 73 тис. грн
Зменшення інших витрат за рахунок зниження штрафних санкцій, які застосовуються до організації	14	У статті інші витрати 10% - це штраф за не своєчасну оплату рахунків (135-10% = 14 тис. грн)
Річний економічний ефект (додатковий прибуток)	1113	$1594 + 14 - 495 = 1113$ тис. грн

Таким чином витрати на впровадження системи Infor CRM становитимуть 495 тис. грн, а річний економічний ефект становитиме 1113 тис. грн.

У таблиці 3.3 наведено економічний ефект від впровадження системи Infor CRM

Дані в таблиці 3.3 були розраховані на основі інформації, наданою працівниками економічного відділу.

В результаті впровадження системи Infor CRM відбудеться вивільнення

робочого часу працівників підприємства, що спричинить умовне вивільнення коштів (у вигляді приросту продуктивності праці працівників). Отже, працівники за той же час зможуть виконувати більший обсяг роботи.

Таблиця 3.3 - Економічний ефект від застосування системи Infor CRM

Напрями економії	Економія	Сума, тис. грн
1	2	3
Автоматизація роботи працівників (єдина система), ос.-год	815	24,45
Зниження витрат на організаційний процес (канцтовари, обладнання для роботи) тис. грн	60	60
Підвищення швидкості обробки документів, ос.-год	24000	720
Зниження ймовірності помилок під час оформлення документів, Зниження ймовірності помилок під час оформлення документів, ос.-год	5100	153
Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, ос.-год	5145	154
Разом		1112

Виходячи з поданих даних у таблиці 3.32, умовне вивільнення виручки складе 1112 тис. грн. на рік чи 277,95 тис. грн. за квартал.

При розрахунку економічного ефекту від застосування запропонованих заходів використовуються показники NPV та терміну окупності.

Проект буде розрахований на 1 рік із розбивкою по кварталах. Ставку дисконтування розрахуємо кумулятивним методом, що включає в себе мінімальний гарантований рівень прибутковості, темп інфляції, коефіцієнт, що враховує рівень ризику конкретного інвестування. Таким чином, вона

становитиме (23,5 % + 8,5 % + 10 %) 42 %. Кошти будуть залучені із власних коштів підприємства.

У таблиці 3.4 наведено розрахунок ефективності застосування системи Infor CRM.

Таблиця 3.4 - Розрахунок ефективності впровадження системи Infor CRM

Показники	Значення показника за роками				
	2022			2023	
	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 квартал	2 квартал
Приріст виручки від реалізації продукції, тис. грн	-	277,95	277,95	277,95	277,95
Інвестиції, тис. грн	495	-	-	-	-
Витрати на обслуговування програми, тис. грн	-	45	45	45	45
Податки із прибутку, тис. грн	-	9	23	23	23
Всього приріст, тис. грн	-	278	278	278	278
Всього відтік, тис. грн	495	54	54	54	54
Сальдо, тис. грн	495	224	224	224	224
Рік розрахунку	0	1	2	3	4
Коефіцієнт дисконтування	1	1,42	2,02	2,89	4,07
Чистий дисконтований фінансовий потік, тис. грн	-495	318	452,48	640,54	911,68
Економічний ефект наростаючим підсумком, тис. грн	-495	-117	275,48	916,12	1827,8
Разом NPV, тис. грн	1827,8				
Термін окупності, міс.	6 міс.				

У зв'язку із запровадження нової системи електронного документообігу підприємство отримає вивільнення виручки в сумі 1112 тис. грн, що позитивно позначиться фінансовому стані підприємства. Розрахунок ефективності запровадження системи Infor CRM показав, що це вкладення є економічно вигідним для підприємства.

Висновки до розділу 3

Поряд із вибором конкретної стратегії розвитку сьогодні найважливішого значення набуває вміння підприємств пристосовуватися до технологічних, кон'юнктурних та інших змін. При цьому підприємство може вибрати один із чотирьох варіантів поведінки: пасивне очікування; активне очікування, тобто готовність кваліфіковано (ефективно) зустріти зміни; підготовка до змін та стимулювання бажаних змін. Найкращий варіант полягає у попередженні змін та стимулюванні їх за допомогою інновацій. Таким чином, у змінюваному світі підприємству, щоб гнучко та вчасно реагувати, зберігаючи при цьому свій курс, не обійтися без технологічного, економічного і соціального прогнозування.

Основними принципами розробки стратегії розвитку підприємства мають виступати:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі підприємства як господарської системи та економічні інтереси його власників;
- багатоваріантність можливих напрямків розвитку, яка обумовлена динамічністю зовнішнього середовища підприємства;
- безперервність розробки стратегії, постійна адаптація до змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- комплексність розробки стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками діяльності підприємства, видами ресурсів, функціями тощо

Розвиток цифрових технологій та сучасних засобів комунікації суттєво змінили не лише сферу маркетингу та просування, а й економічну систему загалом. Факторами конкурентоспроможності стають цифрові можливості компаній у сфері клієнтоорієнтованості: персоналізації сервісу, кастомізації рекламних пропозицій, оптимізації маркетингової активності та вдосконалення логістики. Це призводить до необхідності перегляду стратегічних орієнтирів розвитку підприємства.

В розділі зазначено, що формування клієнтоорієнтованої стратегії із використанням цифрових технологій дозволяє досягати якісно нового рівня клієнтського сервісу, формувати емоційну прихильність клієнта до компанії, підвищувати частоту покупки та середній чек без підвищення рівня витрат та безперервно вдосконалювати внутрішні бізнес-процеси.

Застосування цифрових інструментів дає підприємству наступні можливості:

- максимально ефективну взаємодію з клієнтами;
- можливість інтеграції інструментів для управління бізнесом, підвищення продуктивності настільних додатків, електронного маркетингу та роботи в соціальних мережах
- підвищення ефективності відділу продажу;
- зібрати повну та наочну інформацію про клієнтів
- автоматизувати процеси, які виконувалися в ручному режимі

Таким чином, без сучасних цифрових технологій, особливо без застосування big data, побудова програми лояльності не є можливою, а ефективний клієнтоорієнтований сервіс вимагає кластеризації клієнтів цифровими способами та виявлення індивідуальних ознак для персоніфікації пропозиції.

Висновки

У сучасних умовах на більшості ринків цінова конкуренція стає все менш ефективним.

З одного боку, відбувається поступове зниження рівня маржинальності в основних традиційних галузях економіки, тому подальше зниження цін стає для компанії надто «дорогим». З іншої сторони, нівелюється ефект від зниження цін, і причина цього явища є суто інформаційною.

З одного боку, здавалося б, інформація стала доступнішою - можна знайти в Інтернеті будь-який товар чи продукт та порівняти ціни на нього у багатьох постачальників. З іншого боку, обсяг інформації настільки колосальний, що провести повний зважений аналіз часто не можуть навіть профільні фахівці, не кажучи вже про простих споживачів.

На ринку є ефект інформаційної асиметрії. В результаті виходить, що, навіть якщо підприємство знижує ціни, роблячи свою продукцію доступнішою для покупця, велика ймовірність того, що це не приведе до збільшення обсягів продажу, якщо не провести додатково масштабну рекламно-інформаційну кампанію. Аналогічним чином масштабна інформаційно-рекламна кампанія може сама по собі дати куди більший ефект, ніж зниження цін.

Слід зазначити, що аудиторія Інтернету зростає високими темпами. Вартість залучення нового клієнта в даний час досить висока і продовжує зростати, тому все важливіше утримувати наявного і збільшувати залучення у вигляді маркетингових інструментів.

Цілями маркетингу є максимізація прибутку, турбота про споживачів, надання найширшого вибору споживачам, і навіть підвищення якості життя соціуму. Відповідно, основними стають такі завдання комплексу маркетингу на роздрібних підприємствах:

- утримання клієнта за рахунок високого рівня сервісу та своєчасного вирішення всіх проблем клієнта, що виникають у ході взаємодії з організацією;

- надання «вражаюче» високого рівня сервісу, який через несподіванку змусить клієнта ділитися інформацією про це зі своїми знайомими в реальному житті або друзями та передплатниками в соціальних мережах;
- збільшення середнього чека клієнта, щоб компенсувати зростаючу вартість залучення;
- збільшення частоти купівлі без істотного зростання витрат на інформування.

У реалізації всіх цих завдань величезну роль відіграють сучасні цифрові технології. Слід враховувати, що цифрові технології використовуються як у рекламі(електронні розсилки, пошукова оптимізація, контекстна реклама, банерна реклама, смс та інші), так і в обслуговуванні.

Все це слугує основою до формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства.

Кваліфікаційна робота виконана на базі приватного підприємства «ПроВас», що створено з метою забезпечення сільськогосподарських товаровиробників запасними частинами та послугами.

Аналіз основних показників діяльності підприємства показав, що обсяг реалізації продукції та послуг підприємством протягом 2017-2021 років постійно зростав. Щодо динаміки фінансових результатів діяльності, то у 2018 р. – прибуток знизився порівняно з 2017 роком на 1631,0 тис. грн (17,8 %). 2019 р. був для підприємства збитковим, що на 12240,0 тис. грн менше від отриманого прибутку у 2018 р. У 2020 р. Прибуток підприємство отримало у розмірі 6691,0 тис. грн, що на 11394,0 тис. грн більше від отриманого збитку у 2019 р., а у 2021 р. – прибуток у розмірі 8473,0 тис. грн, що на 1782,0 тис. грн (26,6 %) більше порівняно до 2020 р.

Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності протягом 2017-2021 рр. характеризується від'ємною динамікою, що коливається в межах від 2850,0 тис. грн до 11825,0 тис. грн; чистий рух коштів від фінансової діяльності протягом 2017 р., 2019-2021 рр. характеризується від'ємною динамікою, що коливається в межах від 345,0 тис. грн до 5967,0 тис. грн; чистий рух коштів за звітний період у 2018 р.

на 11312,0 тис. грн менше, ніж у 2017 р.; у 2019 р. – на 7371,0 тис. грн більше, ніж у 2018 р.; у 2020 р. – на 1199,0 тис. грн менше, ніж у 2019 р.; у 2021 р. – на 413,0 тис. грн.

У третьому розділі сформовано клієнтоорієнтовану стратегію розвитку підприємства в умовах цифровізації. Клієнтоорієнтований підхід – це робота над собою: повірити в себе, удосконалювати свої навички, з ентузіазмом і професіоналізмом ставитися до справи, зробити клієнта вищою цінністю організації; створити атмосферу затишку та комфорту, незабутні враження, відчуття турботи та довіри від співпраці. За останні десятиріччя поведінка клієнта дуже змінилась. Зараз споживачі очікують персоналізованої технологічної поведінки, постійного накопичення інформації. Бажають, щоб їх досвід був простим, миттєвим та інтуїтивним. Вони стали більш свідомими і прагнуть до високих цілей у своїх рішеннях. Клієнти розраховують на простий контакт з організацією, а також на поважну реакцію, якщо виникають зауваження, хочуть відчувати, що про них піклуються та турбуються.

Процес розробки клієнтоорієнтованої стратегії є досить тривалим, щоб отримати ефективний результат від її реалізації, необхідне залучення не тільки керівництва, але й кожного працівника компанії. Кожен повинен усвідомити свою відповідальність та свій внесок у підготовку та надання кінцевого результату (послуги) в єдиному ланцюжку створення цінності для клієнта.

Концепція стратегії розвитку підприємства має визначальне значення для утримання або завоювання його позиції в галузі, ринкової поведінки і сфери інтересів бізнесу. Крім цього, стратегія - це основа для прийняття важливих рішень у веденні бізнесу, наприклад вибір споживчих груп або окремих споживачів для задоволення їхніх потреб; вибір найбільш ефективних з урахуванням ресурсів та витрат технологій і виробничих процесів; визначення оптимальних обсягів виробництва і місця розташування підприємств; спроби добитися вищої конкурентоспроможності; використання нових ринкових альтернатив тощо.

Поняття стратегії підприємства виникло і закріпилося завдяки об'єктивному

процесу суттєвої зміни зовнішнього середовища діяльності комерційних структур, що й привело до необхідності моделювання майбутнього розвитку бізнесу з урахуванням прогнозованих соціально-економічних змін. Визначення конкретного варіанта стратегії розвитку підприємницької діяльності та засобів його реалізації - досить складна проблема наукового прогнозування. Вона органічно пов'язана з пошуком нових імпульсів активізації технологічного оновлення та розвитку, з особливостями внутрішніх накопичень і залученням зовнішніх засобів для інвестицій та інновацій у виробничий процес.

Комплексна клієнтоорієнтована стратегія забезпечується реалізацією комплексу управлінських рішень, спрямованих на створення, розвиток та довгострокове збереження позиції на динамічному ринку споживачів за рахунок максимізації задоволення їх запитів за умов цифрового розвитку ринкового середовища.

Розроблена комплексна стратегія демонструє наступність вирішуваних питань, пов'язаних з оцінкою можливостей та необхідності використання комплексу маркетингу; конкретизацією цілей, завдань, принципів та функцій маркетингу; розробкою напрямків, форм та методів розвитку та оцінкою ефективності реалізованих заходів.

Також, для забезпечення ефективного розвитку ПП “ПроВас” шляхом реалізації комплексної клієнтоорієнтованої стратегії в роботі пропонується застосувати CRM. CRM розшифровується як Customer Relationship Management, що означає «управління взаємовідносинами з клієнтами» і відноситься до всіх стратегій, методів, інструментів і технологій, які використовує бізнес для розвитку, утримання і залучення клієнтів. Customer Relationship Management - це особливий підхід до ведення бізнесу, при якому на перше місце діяльності компанії ставиться клієнт.

Основна мета впровадження CRM-стратегії - створення єдиної екосистеми по залученню нових і розвитку існуючих клієнтів. Управляти взаєминами означає залучати нових клієнтів, нейтральних покупців перетворювати в лояльних клієнтів, з постійних клієнтів формувати бізнес-партнерів.

Список використаних джерел

1 Господарський кодекс України [Текст]: офіц. текст станом на 20 січ. 2007 р. – Х.: Одісей, 2007. – 240 с.

2 Про господарські товариства [Текст]: закон України: [офіц. текст: станом на 19 лют. 2004 р.]. – К.: Парламентське видавництво, 2005. – 64 с.

3 Воловельська І.В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків [Текст]: конспект лекцій з дисципліни «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків» / Воловельська, І.В., Толстова А.В..-Х.: УкрДАЗТ, 2014.-Ч.1.- 53с.

4 Гетало В.П. Бізнес-планування [Текст]: навч. посіб. / В.П. Гетало, Г.О. Гончаров, А.В. Колісник. – К.: Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 240 с.

5 Горлачук В.В. Економіка підприємства [Текст]: навч. посіб. / В.В. Горлачук, І.Г. Яненко. – Миколаїв: Видавництво ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. – 344 с.

6 Гончаренко Я. В. Основні характеристики клієнторієнтованої комерційної організації [Текст]/ Я.В. Гончаренко//. Актуальні проблеми психології: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія : зб. наук. праць Інституту психології імені Г.С. Костюка НАПН України, 2013. - № 37. – С. 95–99.

7 Дикань В.Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту [Текст]: підручник. / В.Л. Дикань, Ю.В. Єлагін, Т.Г. Сухорукова - Х.: УкрДАЗТ, 2012. – 225 с.

8 Дикань В.Л. Економічна безпека підприємства [Текст]: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ. / В.Л. Дикань, І.В. Воловельська, О.В. Маковоз. - Х.:УкрДАЗТ, 2011. - 270 с.

9 Дикань В.Л. Організація виробництва [Текст]: навчальний посібник. / В.Л. Дикань, В.О. Маслова. -Х.: УкрДАЗТ, 2013. - 422 с.

- 10 Дикань В.Л. Діагностика фінансового стану підприємства [Текст]: навчальний посібник / В.Л. Дикань, А.С. Козинець, В.Є. Чупир. – Харків: УкрДАЗТ, 2007. – 150 с.
- 11 Дикань В.Л. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств [Текст]: навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ. / В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна - Х.: УкрДАЗТ, 2011. - 387с.
- 12 Дикань, В. Л. Економіка підприємства [Текст]: конспект лекцій. Ч. 4 / В. Л. Дикань, І. В. Воловельська, Н. Є. Каличева. – Харків : УкрДУЗТ, 2022. – 50 с.
- 13 Дикань В. Л. Економіка підприємства [Текст]: конспект лекцій. Ч. 3 / В. Л. Дикань, І. В. Воловельська, Н. Є. Каличева. - Харків : УкрДУЗТ, 2021. - 49 с.
- 14 Дикань В. Л. Економіка підприємства [Текст]: конспект лекцій. Ч. 2 / В. Л. Дикань, І. В. Воловельська, Н. Є. Каличева. - Харків : УкрДУЗТ, 2021. - 45 с.
- 15 Дикань В. Л. Логістичне управління матеріально-технічним забезпеченням підприємств залізничного транспорту [Текст] / В. Л. Дикань, Т. Ю. Борозенець // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - № 45. - С. 51-54.
- 16 Дикань В. Л. Організаційно-економічне забезпечення ефективної діяльності підприємств: логістичний підхід [Текст]/ В. Л. Дикань, Г. П. Заєць // Вісник економіки транспорту та промисловості. - 2019. - № 65. - С. 9-18.
- 17 Дикань В. Л. Основи логістичної інтеграції при формуванні логістичних систем через утворення територіально-промислового кластера [Текст] / В. Л. Дикань // Українські залізниці. - 2014. - № 9 (15). - С. 22-26.
- 18 Дикань В. Л. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства [Текст]: / В. Л. Дикань, А. В. Толстова // Вісник економіки транспорту та промисловості. - 2018. - № 63. - С. 9-19.
- 19 Дикань В. Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки [Текст] / В. Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - № 44. - С. 11-17.
- 20 Економіка підприємства [Текст]: навч. посібник для студентів економічних спеціальностей ВНЗ 1-4 рівнів акредитації / [І.М. Бойчик, П.С.

Харів, М.І Хопчан, Ю.В. Піча] – К.: Каравела, - Львів: Новий світ - 2010, 2011 – 298 с.

21 Забезпечення конкурентоспроможності підприємства: методичний посібник [Текст] / [В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова, І.В. Чорнобровка]. – Харків: УкрДАЗТ, 2008. – частина 3. – 42 с.

22 Каличева Н. Є. Проблеми соціального розвитку малого та середнього підприємництва в сучасних ринкових умовах [Електронний ресурс]/ Н.Є. Каличева, М.А. Бредіха, В.С. Шевченко// Приазовський економічний вісник: електронний науковий журнал. - Запоріжжя, 2021. - №. 5(28). - С. 75 — 79. - . – Режим доступу: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-2-25>

23 Каличева Н.Є. Вплив соціальної відповідальності на розвиток бізнесу в Україні [Текст]/ Н.Є. Каличева, К.В. Діденко, В.В. Ільєнков// Причорноморські економічні студії: науковий журнал. – Одеса, Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2018. - Вип. 28. - Ч. 1.– С. 79-81.

24 Каличева Н.Є. Забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств за рахунок впровадження ощадливого виробництва [Текст]/ Н.Є. Каличева, О.А. Мельник, А.М. Подолянчук// Причорноморські економічні студії: науковий журнал. – Одеса, Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій. -2018. - Вип. 33. – С. 79 – 82.

25 Каличева Н.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах[Текст]/ Н.Є. Каличева, С.Є. Бохан// Науковий огляд. Науковий журнал. – Київ, ТОВ «Меганом», 2017. – Вип. 5 (37).- С. 5 – 15.

26 Каличева Н.Є. Підходи до створення універсального іміджу для забезпечення конкурентоспроможності підприємств громадського харчування [Текст]/ Н.Є. Каличева, А. О. Прокопенко// Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник наукових праць. – Харків, УкрДУЗТ, 2017 . - № 60 . -С. 140-146.

27 Каличева Н.Є. Удосконалення системи управління персоналом в

умовах розвитку підприємства [Текст] / Н.Є. Каличева, М.І. Стецюк// Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. - Вип. 49. - С. 195 - 198.

28 Каличева Н.Є. Цифрові технології, як засіб клієнтоорієнтованого розвитку підприємства [Текст] / Н.Є. Каличева, А.Г. Григоров// Актуальні проблеми маркетингового менеджменту. Виклики сьогодення: матеріали ІХ Міжнародної наук.-практ. конф. здобувачів та молодих вчених (Луцьк, 21 жовтня 2022 р.) / відп. ред. Войтович С.Я. - Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2022. - С. 195-197.

29 Клієнтоорієнтованість – це вулиця з двобічним рухом. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbr.com.ua/novosti/492- klientoorientovanist-tse-vulitsya-z-dvobichnim-rukhom>

30 Каляка С. Методичні аспекти визначення рівня стійкості підприємства – суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності [Текст]/ С. Каляка// Економіка розвитку. – 2007. – №32. – С. 76–81.

31 Ковалевська А.В. Конкурентна стратегія зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України в умовах перехідної економіки інверсного типу [Текст]: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н. / А.В. Ковалевська.– Харків: ХНТУРЕ, 2002. – 19 с.

32 Кузьменко М.М. Якість продукції як фактор конкурентоспроможності продукції та підприємства загалом [Текст] / М.М. Кузьменко. Н.М. Богацька // Молодий вчений. - 2017. - № 11 (51). - С.57-65.

33 Козлова В.Ю. Бізнес-планування як ключова складова формування стратегії розвитку підприємства [Текст] / В.Ю. Козлова // Управління розвитком. – 2012. – №2. – С. 65-67.

34 Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств [Текст]/ М.Я. Коробов. - К – Знання, 2000. – 55 с.

35 Лобунько, А.В. Теоретичні основи інвестиційної діяльності на сучасному етапі розвитку економіки регіону А.В. Лобунько // Вісник ЖДТУ. – 2015. – №3(53). – С. 261-265.

- 36 Надобних О. О. Якість продукції як один з найважливіших критеріїв підвищення конкурентоспроможності підприємства [Текст] / О. О. Надобних, Н.М. Богацька// Молодий вчений. - 2014. - № 11. - С. 86–89.
- 37 Пашута, М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності [Текст] / М. Пашута // Персонал. – 2006. – №10. – С. 66-74.
- 38 Показники ділової активності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: fin-admin.com/faqvu.php?id=5
- 39 Показники рентабельності підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: fin-admin.com/faqvu.php?id=6
- 40 Поліщук О. Т. Сутність та деякі облікові аспекти витрат на якість продукції [Текст] / О.Т. Поліщук// Проблеми економіки. - 2015. - № 1. - С. 226 - 231.
- 41 Рябоконь Н. П. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу [Електронний ресурс]/ Н.П. Рябоконь, В.Г. Мартінович// Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 21(2). С. 104-107. – Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21\(2\)__27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21(2)__27)
- 42 Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компаній[Електронний ресурс]/ М.Й. Романчукевич// Інфраструктура ринку. - 2018. - № 21. - С. 165-173. – Режим доступу:<http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33237/1/30.pdf>
- 43 Савицька, Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства [Текст]: навч. посіб. / Г.В. Савицька. – 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2007. – 668 с.
- 44 Соломон М. Високі технології роботи з клієнтами. Як перетворити випадкового споживача в щирого прихильника. [Текст]/ М. Соломон. - Вид.: Манн, Іванов, Фербер, 2013. - 256 с.
- 45 Станівчук, Д.В. Особливості складання бізнес-плану в ринкових умовах [Електронний ресурс] / Д.В. Станівчук. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/8_NND_2011/Economics/10_81583.doc.htm
- 46 Сучасні концепції менеджменту [Текст]: навч. посіб. / за ред. д.е.н., проф. Л.І. Федулової. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 536 с.

- 47 Тарасова О. В. Левицька О. Т. Сучасні концепції управління якістю продукції [Текст]/ О. В. Тарасова, О. Т. Левицька// Економіка харчової промисловості. - 2010. - № 1. - С. 24-27.
- 48 Телетов О.С. Бізнес-планування [Текст]: навч. посіб. з дисципліни «Бізнес-план» для студентів / О.С. Телетов. – Суми: СумДУ, 2005. – 78 с.
- 49 Траченко Л.А. Проблеми впровадження систем менеджменту якості у сфері послуг [Текст] / Л.А. Траченко // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - Вип. 4. - С. 165-170.
- 50 Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства [Текст]: навч. посіб. / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – 3-тє вид. – К.: Каравела, 2008. – 352 с.
- 51 Твісс Б. Управління научно-технічними нововведеннями [Текст] / : підручник / Б. Твісс - К.: Економіка. -2003. – с. 246.
- 52 Телетов О. С. Маркетинг у промисловості [Текст]: підручник/ О.С. Телетов. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 248 с.
- 53 Трофіменко О.О. Функціонування, стратегічний розвиток и регулювання відновлюваної енергетики [Текст]: монографія/ О.О. Трофіменко, С.В. Войтко. - К.: Альфа Реклама, 2014. - 178 с
- 54 Уолш К. Ключові фінансові показники. Аналіз та управління розвитком підприємства [Текст] / пер. з англ. – К.: Всеуито: Наукова думка, 2001.- С. 31-45.
- 55 Цигилик І.І. Основи підприємництва [Текст]: навч. посіб. / І.І. Цигилик, З.М. Криховецька, Т.М. Паневник. – 2-ге вид., перероб. та допов. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 224 с.
- 56 Цуркан В.І. Клієнтоорієнтованість фірми [Текст] / В.І. Цуркан// Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2019. - Том 48. - № 1. - С. 101-108.
- 57 Швиданенко Г.О. Управління капіталом підприємства [Текст]: навч. посіб. / Г.О. Швиданенко, Н.В. Шевчук. – К.: КНЕУ, 2007. – 436 с.
- 58 Шульга Г.Ю. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства [Текст] / Г.Ю. Шульга: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції

«Інтеграційні процеси в економіці України». – 2008. – №9. – С. 3-5.

59 Черкашин П. Чи готові Ви до війни за клієнта? Стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). [Текст] / П. Черкшин. - М .: ТОВ «ІНТУІТ.ру», 2004. - 384 с

60 Яценко О. В. Проблеми та шляхи реалізації стратегії клієнтоцентричності компаній в умовах глобалізації ринків [Текст]/ О.В. Яценко// Науковий вісник. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. - 2019. - № 7 (186). - С. 103–112.

61 Яковенко Т.І. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності маркетингової діяльності підприємств рекламної галузі [Текст]: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. / Т.І. Яковенко// - Полтава, 2016. - 237 с .

62 Kohli A. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications [Text]/ A., Kohli, B. Jaworski// Journal of Marketing, 1990. - № 54 (2). - P. 1–18.

63 Deshpande R. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. [Text]/ R. Deshpande, J.U. Farley, F. E. Webster// Journal of Marketing 1993. - №57 (1). - P. 23-37.

64 Deshpande R. Corporate culture, customer orientation and innovativeness e Japanes firms: a guardant analysis [Text]/ R.Deshpande, J.U. Farley, F.E. Webster Journal of Marketing. - 1993. - №57 (1). - P. 23-37.

65 Glazer R. Strategy and structure in information-intensive markets: the relationship between marketing and IT. [Text]/ R. Glazer// Journal of Market Focused Management.- 1997. - P. 65–81.

66 Cross V. Customer Orientation Examples. [Electronic resource]/ V. Cross. - Access mode: <http://smallbusiness.chron.com/customer-orientation-examples-10201.html>.

67 Appelbaum S. H. Strategic organizational change the role of leadership, learning, motivation and productivity [Text]/ S. H. Appelbaum, W. G. Pratt//

Management Decision. - 1998. - Vol. 36, № 5. - P. 289-301.

68 Ling R. , Yen D.C. Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies [Text]/ R. Ling, D.C// Yen Journal of Computer Information Systems. - 2001. - Vol. 41, No. 3. - P. 82–97.

69 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти "другий (магістерський) рівень" усіх форм навчання [Текст] / каф. "Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом". В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. - Харків: УкрДУЗТ, 2019. - 60 с.

70 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення [Текст]: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. - Х.: УкрДАЗТ, 2014. – 54 с.

АКТ

перевірки кваліфікаційної роботи магістра на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу UNICHECK (Advego, etc) кваліфікаційна
робота «Формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства в
умовах цифровізації», автора: Григоров Анатолій Віталійович

(ПІБ автора повністю)

містить 1,28 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

27.11.2022 р.