

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Підприємництво»
Денна форма навчання

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ДУДАР КАТЕРИНИ ЮРІЇВНИ

на тему: «РОЗВИТОК КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ ТОРГОВЕЛЬНОГО
ПІДПРИЄМСТВА НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ
МАТЕРІАЛІВ»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Дудар К.Ю.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
Гребешкова О.М.

Робота допущена до захисту в ЕК «__» _____ 2023 р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РСПНА

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Клієнтоорієнтованість підприємства: сутність та її роль у торговому бізнесі	6
1.2 Способи розвитку клієнтоорієнтованості як конкурентної переваги торгівельного підприємства	12
1.3 Концептуальні підходи та практики розвитку клієнтоорієнтованості торгових підприємств	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ	26
2.1 Тренди розвитку ринків будівельних матеріалів в Україні та світі.....	26
2.2 Діагностика попиту на ринку будівельних матеріалів Сумської області	34
2.3 Аналіз конкурентного середовища на ринку будівельних матеріалів України	40
РОЗДІЛ 3. ДІАГНОСТИКА КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI МАГАЗИНІВ «КАРАВАН» ТА ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ЩОДО ЇЇ РОЗВИТКУ	44
3.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та економічні результати його діяльності.....	44
3.2 Аналіз та суперечності розвитку клієнтоорієнтованості підприємства.....	56
3.3 Потенціал інновацій в розвитку клієнтоорієнтованості підприємства	64
РОЗДІЛ 4. ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ РОЗВИТКУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI КОМПАНІЇ «КАРАВАН» НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ	71
4.1 Розробка програми змін взаємодії з клієнтами компанії «Караван»	71
4.2 Економічні параметри впровадження змін та прогноз їх впливу на розвиток підприємства.....	80
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	90
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дослідження діяльності підприємства, зокрема, його господарської діяльності з точки зору клієнтоорієнтованості, аналіз його ринкових позицій сьогодні має виняткову значущість. Це зумовлено тим, що Україна сьогодні веде виснажливу війну із рф та її економіка дуже постраждала внаслідок постійних бойових дій та ракетного терору з боку агресору. Це впливає на всі без виключення галузі та ринки, у тому числі, на ринок будівництва та ремонту, відновлення зруйнованих будівель, оздоблення тощо.

В сучасному бізнесі компанії, що зайняті побудовою стійкою конкурентної позиції – все більше відходять від традиційних показників продажів та прагнуть розвивати довгострокові зв'язки з ключовими учасниками ринку та, у першу чергу, клієнтами.

Тісна взаємодія із клієнтом потребує узгодження цілей, планів та бізнес-процесів, а також передбачає формування та підтримку стійких взаємозв'язків, як на організаційному рівні, так і на рівні маркетингових впливів. До створення сталих конкурентних позицій на ринку сучасна прогресивна компанія приходить шляхом побудови системи партнерських відносин, які дозволяють зробити процес створення цінності більш ефективним.

Зважаючи на зазначене, сьогодні набуває все більшої актуальності вирішення завдань, пов'язаних з напрацюванням ефективного маркетингового інструментарію, який сприятиме розвитку клієнтоорієнтованості компанії, запропонує заходи з підвищення лояльності цільових аудиторій – і тим самим – до здійснення покупок.

Особливості сучасного погляду на клієнтоорієнтованість відображені у роботах таких вітчизняних та зарубіжних дослідників як С. Гаркавенко, О. Дейнега, П. Доль, С. Ілляшенко, С. Кові, Ф. Котлер, Є. Крикавський, М. Окландер, М. Портер, Є. Ромат, М. Савицька, Т. Сак, А. Сетіаван, Н. Тарнавська та інші.

Однак ці дослідження потребують доповнення щодо методик та практичних аспектів використання та вдосконалення інструментів вдосконалення клієнтоорієнтованості для малого підприємства торгівлі.

Метою дослідження є розробка теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо розвитку клієнтоорієнтованості торговельного підприємства на українському ринку будівельних матеріалів.

Для досягнення мети було поставлено такі **завдання**:

- визначити сутність та роль клієнтоорієнтованості підприємства, що працює у торговому бізнесі;
- розглянути способи розвитку клієнтоорієнтованості як конкурентної переваги торговельного підприємства;
- визначити концептуальні підходи та практики розвитку клієнтоорієнтованості торгових підприємств;
- дослідити тренди розвитку ринків будівельних матеріалів в Україні та світі;
- виконати діагностику попиту на ринку будівельних матеріалів Сумської області;
- провести аналіз конкурентного середовища на ринку будівельних матеріалів України;
- представити організаційно-економічну характеристику підприємства та економічні результати його діяльності;
- проаналізувати стан та суперечності розвитку клієнтоорієнтованості підприємства;
- розглянути потенціал інновацій в розвитку клієнтоорієнтованості підприємства;
- розробити програму змін взаємодії з клієнтами компанії «Караван»;
- обґрунтувати економічні параметри впровадження змін та скласти прогноз їх впливу на розвиток підприємства.

Об'єкт дослідження – взаємовідносини між торговельним підприємством та його клієнтами на ринку;

Предмет дослідження – процеси розвитку клієнтоорієнтованості торговельного підприємства на українському ринку будівельних матеріалів.

Теоретичне значення отриманих результатів визначається досягнутим рівнем дослідження проблем, розвитком нових підходів до визначення сутності та ролі клієнтоорієнтованості для сучасного підприємства торгівлі.

Практичне значення результатів роботи полягає у можливості використання основних положень, висновків і рекомендацій для удосконалення клієнтоорієнтованості як досліджуваного підприємства на українському ринку будівельних матеріалів, так і інших вітчизняних підприємств.

При проведенні дослідження використовувалися **методи** систематизації і узагальнення для уточнення и упорядкування понятійно-категоріального апарату; аналіз та синтез для визначення змісту і специфіки клієнтоорієнтованості; статистичні методи, методи групування та порівняння для аналізу ринку будівельних матеріалів; коефіцієнтний метод для характеристики основних фінансово-економічних показників досліджуваного підприємства торгівлі; методи контент-аналізу, системного підходу та методу експертних оцінок для обґрунтування заходів, спрямованих на вдосконалення процесів формування клієнтоорієнтованості як чиннику конкурентоспроможності підприємства.

Для обробки статистичної інформації, побудови таблиць, графіків, діаграм використані пакети програм Microsoft Office.

Структура роботи визначена її метою і завданнями. Робота складається з вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок. Робота включає 14 таблиць, 16 рисунків. Список використаних джерел складається з 62 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Клієнтоорієнтованість підприємства: сутність та її роль у торговому бізнесі

У разі ринкових відносин успіх підприємства над ринком споживчих послуг безпосередньо залежить від рівня затребуваності його товару клієнтом. Послуга виробляється та споживається одночасно, що робить особливо важливою орієнтацію підприємства на задоволення клієнта. Цю властивість часто називають клієнтоорієнтованістю. Поняття клієнтоорієнтованості можна порівняти з конкурентоспроможністю, враховуючи, що конкурентоспроможність стосується відповідності організації кон'юктурі ринку взагалі, тоді як клієнтоорієнтованість відображає відповідність підприємства очікуванням споживачів.

З цього погляду можна говорити про стратегічне управління клієнтоорієнтовістю, оскільки підприємство, яке приділяє увагу інтересам клієнта, робить вибір на користь довгострокових відносин із клієнтом, часто відмовляючись від миттєвих вигід. [41, с. 105].

Систематизація публікацій, присвячених дослідженню клієнтоорієнтованих підприємств, дозволяє виділити фактори, що свідчать про високий рівень орієнтації підприємства на задоволення потреб клієнтів. До таких чинників можна віднести організацію доступної системи продажів послуг та супутніх товарів; сегментацію клієнтської бази, засновану на виробленні спеціальних технологій роботи з кожним сегментом або з найбільш цінними клієнтами; наявність політики формування клієнтської бази, ключових методів визначення її цілей, пріоритетів, ресурсів.

Формування клієнтоорієнтованого підходу включає в себе не лише визначення правил та кодексів, за якими персонал взаємодіє з клієнтами, але і створення системи контролю за їх дотриманням. Важливим елементом є також тотальне дотримання принципу клієнтської роботи на всіх етапах продажу.

На однаковому рівні значимості є організація ефективної комунікації з клієнтами, яка може включати в себе використання інтернет-сервісів, створення віддалених терміналів та проведення регулярних зустрічей керівництва з ключовими клієнтами. З метою підтримки наявного рівня задоволення клієнтів та розвитку потенціалу компанії у цьому напрямку, обов'язковою є організація регулярного підвищення кваліфікації співробітників, моніторинг якості обслуговування клієнтів та оцінка їхньої задоволеності наданими послугами. [40].

Дослідження орієнтації підприємства на клієнта розпочнемо із розгляду розмаїття визначень цього явища (додаток А). Як відмічає Шапіро [45, с. 130] терміни «орієнтований на клієнта» (customer oriented), орієнтований на ринок (market oriented), ринковий (market driven) і близький до споживача (close to the customer) настільки близькі між собою, що значимі відмінності між ними практично відсутні. Далі, у міру розвитку цієї області досліджень, клієнт виділяється в якості найбільш значимої складової ринкової орієнтації.

І Манн розглядає клієнтоорієнтованість як придбання, утримання, повернення клієнта. Весь маркетинг, весь бізнес повинен будуватися навколо цього, а не навколо абстрактного ринку (market).

На думку П. Друкера, метою бізнесу є створення клієнта, готового до покупки. Якщо компанія чує та задовольняє бажання покупців, вона може досягти успіху у продажах.

Незважаючи на свою популярність, поняття клієнтоорієнтованості не має сталого наукового визначення. Як правило, тлумачення прирівнюють це поняття до понять культури обслуговування або конкурентоспроможності. Найбільш точно цей термін був сформульований Б. Рижко на основі вивчення організацій, які експерти визнали клієнтоорієнтованими. У формулюванні Б. Рижко «клієнтоорієнтованість – це інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, орієнтований отримання стійкої прибутку у довгостроковому періоді і що базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти та рівність позицій»[28].

У деяких випадках взаємодія між організацією та клієнтом може бути настільки специфічною, що утруднює організації прийняття клієнтоорієнтованого підходу. Один із екстремальних випадків цієї ситуації - це випадок олігопсонії, де клієнт, ураховуючи свою унікальність, не бажає ставити себе на один рівень з постачальником. З іншого боку, навіть лояльний клієнт може стати перешкодою для розвитку клієнтоорієнтованого бізнесу, не надаючи обраному обслуговуванню об'єктивний зворотний зв'язок та не висловлюючи своїх фактичних потреб, що обмежує здатність організації адаптуватися до його нагальних вимог [26, с. 162].

Важливо враховувати існування взаємодії між компанією та споживачем продукту, яка ґрунтується на взаємному впливі між потребами клієнтів та ключовими компетенціями організації. Сформулювавши характерні потреби певної цільової групи, підприємство може поліпшувати свої ключові компетенції, однак часто клієнт не усвідомлює всі свої потреби до моменту, коли ринок запропонує відповідні рішення. Цей взаємозв'язок потреб і ключових компетенцій реалізується через комунікації, які також важливо враховувати при визначенні клієнтоорієнтованості [28].

Отже, пропонується розглядати клієнтоорієнтованість як інструмент партнерської взаємодії між організацією та клієнтом, спрямований на задоволення його потреб і досягнення стійкого прибутку в довгостроковому періоді через використання відповідних ключових компетенцій організації (рис. 1.1).

Клієнт-орієнтованість відображає місце інтересів клієнта у системі пріоритетів діяльності компанії та є характеристикою всього бізнесу в цілому. Побудова клієнтоорієнтованої системи управління торкається всіх підсистем управління організацією, такі як механізм управління, структура управління, процес управління, механізм розвитку, управлінська здатність.

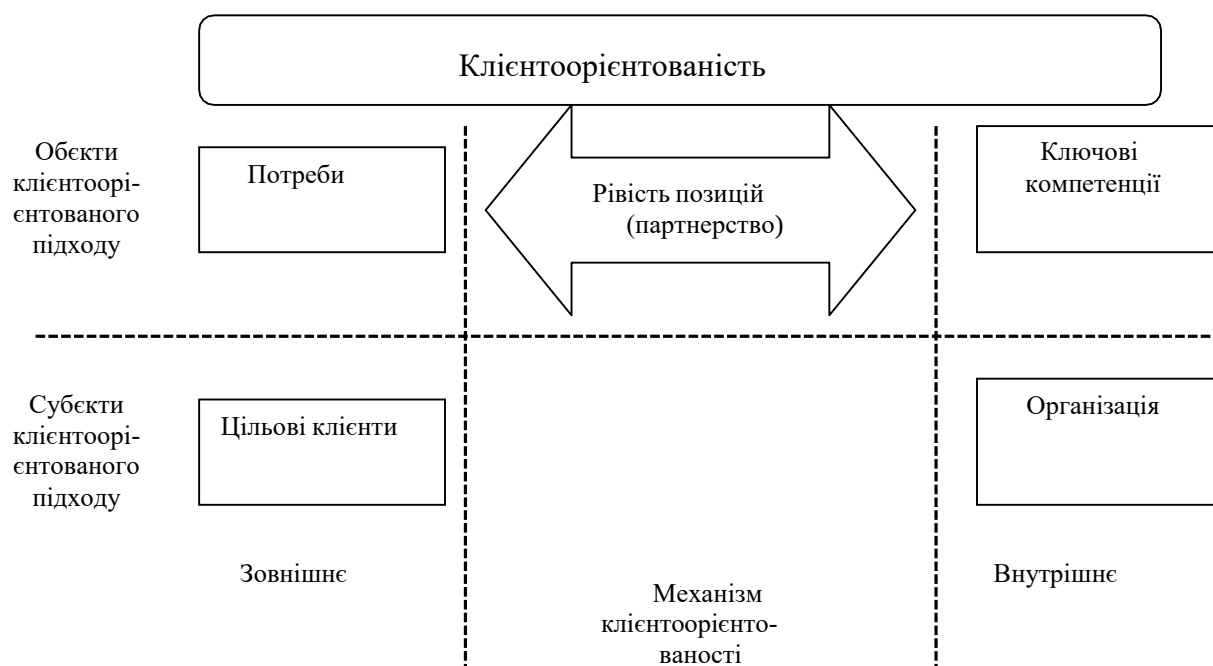


Рисунок 1.1 – Взаємозв’язок елементів клієнтоорієнтованості

Джерело: наведено за [23].

Різні прояви клієнтоорієнтованості вимагають систематизації, як ключовий критерій якої ми пропонуємо використовувати поняття форми її реалізації (табл. 1.1). Під формою клієнтоорієнтованості ми розглядатимемо сукупність її проявів, що утворює певну систему, в якій виділяються види, рівні та підсистеми, взаємопов’язані між собою.

Таблиця 1.1 – Форми прояву клієнтоорієнтованості

Елемент моделі 7С	Суть	Прояв форм клієнтоорієнтованості
Структура	Організаційна схема, опис робіт. Посадові інструкції, лінії субординації.	Взаємодія операційного, обслуговуючого, управлінського персоналу між собою: зовнішні комунікації обслуговуючого персоналу не пов’язані з основною діяльністю підприємства
Системи	Формальні та неформальні процедури та інформаційні потоки в організації, принципи розподілу роботи, система обліку, контролю, якості, оцінки результатів тощо.	Відповідність прийнятих у організації процедур вимоги задоволення потреб клієнтів.

Кінець табл. 1.1

Елемент моделі 7С	Суть	Прояв форм клієнтоорієнтованості
Стиль	Образ дій керівника, що виражається в оптимальному розподілі робочого часу, виборі системи винагороди результатів роботи та розв'язання конфліктних ситуацій. Дії у вербальних та невербальних комунікаціях	Поширення взаємовідносини – клієнт-споживач – у всіх комунікаціях підприємства дає можливість удосконалення відповідності підприємства очікуванням клієнтів
Склад	Персонал, його демографічні характеристики, досвід, освіта та підготовка. відповідність займаної посади	Персонал організації забезпечує комунікації клієнта та організації, тобто отримує та передає інформацію про потреби клієнтів та про ступінь їх задоволеності наданими послугами
Спільні цінності	Предмет гордості компанії Поділені персоналом спільні цінності коштують вище, ніж цілі, але можуть включати їх. Спільні цінності найбільш явно виявляються у кризових ситуаціях	Пропаганда спільних цінностей організації як форма прояву клієнтоорієнтованості утримує всі елементи управління у єдиному прагненні задоволення потреб клієнта
Стратегія	План розподілу ресурсів та досягнення успіху в умовах конкуренції. Організація як динамічна система передбачає мати таку систему менеджменту, яка формує оновлені вміння та навички	Наявність стратегії дозволяє організації досягти ключової компетенції у тому чи іншому аспекті надання послуги

Джерело: наведено за [20].

Клієнтоорієнтована політика – політика щодо формування лояльності клієнтів на якісному обслуговуванні та задоволенні їх потреб у коротко- та довгостроковій перспективі [8].

Клієнтоорієнтований підхід – підхід організації бізнесу, у якому досягнення стратегічних цілей та сталої прибутковості компанії засновано, зокрема, на забезпеченні лояльності клієнтів. Для реалізації клієнт-орієнтованого підходу на практиці проводиться аналіз та вдосконалення бізнес-процесів з урахуванням потреб клієнтів.

В наш час оцінка клієнтоорієнтованості організації зазвичай базується на методиках експертної оцінки, зокрема, персоналу та методах досягнення поставлених завдань. Проте відсутність уніфікованого підходу, прогалини у врахуванні деяких конкретних аспектів клієнтоорієнтованості, відсутність кількісних показників у цьому аналізі роблять загальну оцінку системи управління підприємством щодо клієнтоорієнтованості практично неможливою.

За допомогою клієнтоорієнтованості торговельне підприємство може покращити продажі – клієнти бачитимуть якість обслуговування та розумітимуть, за що платять. Такий підхід допоможе збільшити конкурентоспроможність та знизити відтік клієнтів. Однак, щоб впровадити клієнтоорієнтованість, потрібен час на аналіз обслуговування, ринку та покупців.

Переваги клієнтоорієнтованого торгового бізнесу полягають у наступному:

- отримання нових клієнтів за рахунок сарафанного радіо, рекомендацій та відгуків;
- придбання постійних клієнтів;
- отримання максимальної лояльності;
- дає конкурентні переваги;
- підвищує цінність бренду та підприємства.

Можна виділити 4 пункти, які характеризують клієнтоорієнтоване торговельне підприємство:

- урахування та задоволення всіх потреб цільової аудиторії та кожної зацікавленої людини індивідуально;
- примноження капіталу, розширення клієнтської бази завдяки розумінню та задоволенню основних потреб клієнта;
- залучення нових покупців, підвищення лояльності старих шляхом використання різних інструментів;
- вміння підприємства наперед передбачати бажання клієнта.

Таким чином, клієнт-орієнтованість є комплексним якісною характеристикою, тому його складно інтерпретувати та робити висновки про характер його зміни. За умови трансформації якісних показників у кількісні з'являється можливість, як зіставлення даних, і використання практично необмеженого інструментарію їхнього аналізу. Незважаючи на те, що впровадження стандартів якості послуг стає вже всепроникною тенденцією, сучасна наука управління поки не виробила систему кількісних оцінок якості клієнтоорієнтованості, що цілком зрозуміло.

1.2 Способи розвитку клієнтоорієнтованості як конкурентної переваги торговельного підприємства

Конкурентні переваги – це унікальні особливості продукту підприємства, які сприймаються цільовим ринком як значні та перевершують конкуренцію, і за які цільовий клієнт готовий платити. Конкурентні переваги підприємства – це результат багатьох видів його діяльності.

Конкурентні переваги підприємства створюються його унікальними активами: матеріальними та нематеріальними. Внаслідок використання цих активів компанія створює конкурентну стратегію. Стратегія завжди орієнтована на створення цінності клієнта.

Види конкурентних переваг компанії можуть прив'язуватися до наступної діяльності: висока швидкість та мінімальний час обробки замовлень; сучасні методи лідогенерації; консультаційний підхід у продажах (експертна консультація та ведення клієнта до результату – особливо під час продажу послуг); унікальне географічне розташування; найсучасніша технологія; можливість випускати продукцію за найнижчою ціною; адаптивність товару під специфіку клієнта; ексклюзивність; єдина високоякісна послуга у своїй ніші; наявність патентів.

Всі ці конкурентні переваги компанії виникають у результаті більшої ефективності та/або нижчих витрат у результаті певних видів діяльності, що їх здійснює підприємство [19, с. 70].

Як бачимо, саме адаптивність товару під специфіку клієнта виступає основним способом розвитку клієнтоорієнтованості як конкурентної переваги торговельного підприємства.

Основна складність продажів B2B в тому, що клієнт часто не в змозі оцінити конкурентну перевагу підприємства, а також цінність його продукту.

Щоб виявити всі аспекти конкурентних переваг, клієнт повинен використовувати продукт протягом тривалого часу. Клієнту необхідно зрозуміти як придбаний продукт впливатиме на його ланцюжок вартості.

Клієнт не знає, яким чином певний продукт може допомогти йому знизити витрати або підвищити ефективність своєї роботи. Покупець може переоцінювати конкурентні переваги окремого підприємства, а може недооцінювати.

Найчастіше клієнти оцінюють продукт виходячи із ціни і не враховують інші категорії витрат та конкурентні переваги підприємства.

Таким чином, імідж і образ компанії та продукту, що створюється до продажу, не менш важливий, ніж сам матеріальний продукт.

Дуже часто покупці не розуміють, що їм потрібно. І це може стати можливістю для реалізації стратегії диференціації: підприємство може орієнтуватися тільки на таких клієнтів і поступово, впроваджуючи експертні продажі, вчити їх цінувати конкурентні переваги.

Таким чином, диференціація може бути заснована на тих факторах, які потенційний клієнт оцінює в першу чергу при виборі постачальника B2B, а саме:

- якість реклами;
- якість упаковки продукту;
- професійні якості продавця;
- офіс продавця.

Своєчасна розробка та оновлення конкурентних переваг торговельного підприємства відповідно до вимог ринку дозволить утримувати лідерську позицію у продажах.

Якщо аналізувати історію досліджень проблематики орієнтації на клієнта, можна відзначити, що вони розвивалися у межах кількох основних напрямів: особиста орієнтація співробітників на клієнта, клієнтоорієнтованість організації та орієнтація на клієнта міжфірмових структур.

Сучасні дослідження в цій галузі демонструють взаємозв'язок між ринковою орієнтацією та інноваційною активністю компанії. Далі у рамках процесного підходу відбувається розвиток ідей орієнтації на ринок і клієнта.

Взявши за основу підхід Колі та Яворського як найбільш орієнтований на процеси, У. Ельг пропонує виділити процеси, що відповідають за збір інформації,

засоби поширення знань в організації та механізми реагування на потреби клієнтів на кожному з організаційних рівнів компанії (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Багаторівневий процес ринкової/клієнтської орієнтації торговельного підприємства

Розвиток концепції та бренду – макрорівень, довгострокове позиціонування		
Фокус збору даних	Засоби поширення знань	Проблеми, які потребують реагування
Агреговані профілі споживачів Роздрібна конкуренція Дані про потенційних постачальників Тенденції/стейкхолдери в суспільстві Зарубіжні ринки	Взаємодія компанії та окремих магазинів Функціональна інтеграція корпоративного рівня Координація з постачальниками	Позиціонування бренду та ідентичності Розробка концепцій та форматів магазинів Побудова брендів
Розвиток продуктів та категорій – мезорівень, стратегічний підхід		
Інформація про ринок від постачальників Дані про споживачів Статистика продажу Скарги клієнтів Горизонтальна та вертикальна конкуренція	Відносини з постачальниками Комунікації магазинів з корпоративним центром Корпоративна функціональна інтеграція Інформаційні технології	Продаж орендованих товарів Оцінка товарів та брендів постачальників Закупівлі продукції Управління товарними категоріями
Розвиток магазину – мікрорівень, тактичні рішення		
Соціально-демограф. дані клієнтів Розуміння мотивів покупця Конкуренція з місцевими магазинами Представники органів влади та громадськості на місцевому рівні	Взаємодія менеджерів та персоналу Комунікації між магазином та корпоративним центром Командоутворення на місці Система заохочення Взаємодія постачальників у магазині	Вибір місця для нового магазину Ринкове позиціонування Зовнішнє оточення магазину Навчання співробітників

Джерело: наведено за [7].

Попередній аналіз дозволяє виділити наступний перелік факторів, що впливають на ринкову орієнтацію торговельного підприємства: структура ринку, відносини з постачальниками, стратегічна орієнтація, менеджмент та контроль, використання нових технологій, діяльність зі збирання ринкових даних, поширення знання ринку.

Зокрема, аналізуючи роздрібну торгівлю, У. Ельг виділяє на підприємстві три рівня, де можлива орієнтація ринку. На макрорівні відбувається розвиток загальної концепції та управління брендом у довгостроковій перспективі. На мезорівні

вирішуються завдання, пов'язані з розвитком конкретних продуктів та їх категорій. На мікрорівні компанія зосереджується на тактичних аспектах, таких як відкриття нових магазинів, навчання персоналу та інші тактичні завдання.

Аналізуючи рівні орієнтації торговельного підприємства на клієнта, необхідно наголосити на важливості комплексної орієнтації на всіх його рівнях. Дуже часто слова топ-менеджерів про інтеграцію та тісну взаємодію з клієнтами залишаються в планах та на папері через відсутність підготовленого рішення на всіх рівнях торговельного підприємства. Гучні заяви поєднуються зі старою структурою планів продажу та цільових показників, закупівельні центри функціонують за старими правилами тощо.

Аналіз процесу орієнтації ринку, запропонований У. Ельгом, побудований на підході, розробленому в рамках транзакційного маркетингу. Основним недоліком такого підходу є ігнорування тривалого характеру взаємодій з партнерами, і, відповідно, обмежені можливості щодо аналізу цінностей, що створюються.

У сучасних умовах торговельні підприємства все більше орієнтуються на тісну взаємодію з клієнтом, що потребує узгодження цілей, планів та бізнес-процесів партнерів, а також передбачає створення цінності у тісному партнерстві з іншими учасниками. Тому здатність торговельного підприємства створювати та підтримувати тісні відносини з клієнтами – стійке джерело конкурентних переваг.

Крім того, взаємодія в логіці довгострокових відносин передбачає проходження ряду послідовних етапів, що передбачають поступове збільшення інтенсивності взаємодій та міжфірмової інтеграції (для відносин на ринках B2B).

У роботах Нервера та Слейтера орієнтація на клієнта (клієнтоорієнтованість) трактується як одна із складових частин орієнтації на ринок [2]. У свою чергу Колі і Яворски [7] у своєму визначенні орієнтації на ринок і клієнта роблять акцент на процесну складову. Характеризуючи орієнтацію на клієнта, з усіх зовнішніх стейкхолдерів вони виділяють виключно клієнтів компанії, і в даному випадку поняття орієнтація на ринок і орієнтація на клієнта тотожні. Вони виділяють наступні процеси, що забезпечують орієнтацію на клієнта:

1) Збір даних (Intelligence generation). Етап включає збір і обробку даних як про існуючі потреби і смаки клієнтів, так і про зовнішні сили, які можуть вплинути на розвиток і зміну таких потреб. Збір таких даних повинен здійснюватися в декількох підрозділах компанії, оскільки у кожного з них специфічний фокус і бачення клієнта. Далі ці дані необхідно зводити воедино та проводити і комплексний аналіз для забезпечення єдиного сприйняття клієнта на усіх рівнях компанії.

2) Поширення даних (Intelligence dissemination). Ключовим є процес і міра поширення інформації про ринок в цій організації. Інформація повинна поширюватися як вертикально, так і горизонтально в організаційній структурі, по формальних і неформальних каналах комунікації.

3) Зворотна реакція (Responsiveness) – дії, що робляться у відповідь/за результатами аналізу зібраних даних. Тут розглядаються як рівень планування (яке стане більш ефективне за рахунок точнішої оцінки ринкових сегментів), так і безпосередні заходи, швидкість і координованість яких підвищується за рахунок реалізації такого підходу.

В цілому більшість з підходів до визначення орієнтації на клієнта, приведених у додатку А, укладаються в схему процесів, структурно представлену в роботах Колі і Яворски : 1) збір даних про потреби клієнтів, 2) поширення даних в компанії, 3) реакція на отримані дані. Таким чином, можливо використати цей підхід в якості базового в подальшому аналізі [14].

Одним зі способів розвитку клієнтоорієнтованості є маркетинг партнерських відносин. Аналізуючи можливість адаптації схеми орієнтації на клієнта в рамках маркетингу партнерських відносин, слід зазначити, що практично всі елементи традиційної схеми орієнтації на клієнта зазнають значних змін при переході до аналізу на принципах маркетингу взаємин. У сучасних умовах ринкова конкуренція розвивається не лише на рівні окремих компаній, а й між діловими мережами та ланцюжками створення цінності. Така конкуренція лише на рівні мереж передбачає, що учасники мережі повинні об'єднувати свої зусилля задоволення

потреб цільового ринку, оскільки успіх всієї мережі ґрунтується на її здатності розуміти і обслуговувати певний ринок.

У рамках дуальної взаємодії продавець створює цінність для покупця двома шляхами:

- у разі підвищення рівня виграшу щодо рівня витрат;
- шляхом зниження витрат щодо існуючого рівня прибутку.

Отже, для продавця важливим є не лише поточне співвідношення прибутків і витрат безпосереднього клієнта, але і в інших сегментах ланцюжка поставок, включаючи кінцевого споживача. Отримана інформація дозволяє проводити аналіз довгострокових перспектив роботи всього каналу, а також враховувати можливі коливання попиту. Незважаючи на значні відмінності в рівні аналізу, базові елементи орієнтації на ринок/клієнта, запропоновані Колі та Яворським, також є актуальними для міжфірмових структур [7].

Загалом можна розглядати орієнтацію торгівельної мережі (ланцюжка) на клієнта:

- як орієнтацію кожного із членів торгівельної мережі на кінцевого споживача (оцінка рівня орієнтації кожного з учасників);
- оцінка рівня задоволеності споживача (зустрічний показник), що дозволяє оцінити рівень орієнтації на клієнта торгівельної мережі в цілому, без спроби виділити внесок кожного з учасників;
- орієнтація на клієнта на кожному з рівнів ланцюжка (кожна наступна ланка є клієнтом попередньої).

Виходячи із запропонованих варіантів, можна розглянути кілька підходів до оцінки клієнтоорієнтованості на рівні міжфірмових структур:

1. Оцінка клієнтоорієнтованості як інтегрального показника рівня орієнтації на кінцевого клієнта кожного із членів мережі. При цьому як ваги можуть використовуватися обсяг діяльності учасника в грошах, частка створюваної цінності в ланцюжку і т. ін. Такий вимір рівня орієнтації на клієнта можливий за умови взаємодії кожного з учасників із кінцевим клієнтом. Вимір можна проводити за допомогою існуючих шкал за умови їх деякого доопрацювання. Як основний

недолік можна назвати ізоляцію значної кількості учасників мережі від кінцевого клієнта, що робить безглуздим застосування щодо них запропонованих шкал.

2. У межах мереж, що є виробничими ланцюжками, можливий вимір рівня орієнтації кожного з членів мережі на потреби наступного. Високий рівень дуальної орієнтації учасників мережі один на одного говорить про ефективну трансляцію інформації від кінцевого споживача всім компаніям по ланцюжку та про високий рівень клієнтоорієнтованості всього ланцюжка.

До переваг запропонованого методу можна віднести хорошу вивченість дуальних відносин та факторів, що впливають на їх ефективність. У той же час, учасники торгівельної мережі, близькі до споживача, можуть мати достатню інформацію, але реалізовувати власні цілі, досягнення яких не створює цінності для споживача. Тоді високий рівень орієнтації партнерів не є індикатором високого рівня орієнтації на споживача.

3. У багатьох випадках у торгівельній мережі можна виділити фокальну фірму, яка здійснює контроль діяльності мережі та координацію партнерів, визначає механізми взаємодії з кінцевим споживачем. Всі інші партнери отримують від неї вказівки щодо виконання певних дій, не беручи участі у роботі зі споживачем. Відповідно, клієнтоорієнтованість всього ланцюжка залежить від рівня орієнтації на клієнта конкретного підприємства, яке контролює діяльність інших учасників торгівельної мережі. Чим більше значення фокальної фірми в торгівельній мережі, тим точнішою буде подібна оцінка. У межах торгівельної мережі, зі збільшенням рівня інтеграції, компанії можуть відмовлятися від певних функцій, спеціалізуючись на одній чи кількох у межах поділу праці у ланцюжку створення цінності. Цей процес аналогічний передачі різних функцій одиначної компанії на аутсорсинг [5].

Таким чином, для кожного з етапів розвитку відносин із клієнтом виділяємо специфічний зміст процесів збору, поширення клієнтської інформації та забезпечення реагування на потреби клієнтів. Крім того, слід врахувати динаміку відносин змінних. Отже, для переходу до створення додаткової цінності (а, отже, підвищення задоволеності клієнта) необхідно ефективно управляти відносинами на

різних етапах, що передбачає поступовий перехід від однієї стадії взаємодії до іншої. З іншого боку, з розвитком відносин, зростає здатність постачальника адаптуватися під вимоги клієнта, що також позитивно впливає на його задоволеність.

У «класичному варіанті», розробленому рамках транзакційного підходу, орієнтація на клієнта (customer orientation) значною мірою є елементом орієнтації ринку (market orientation). Можна сміливо сказати, що основним є структура ринку, і навіть природа клієнта і конкурентного оточення. На основі такого зіставлення можна виділити деякі специфічні характеристики нової маркетингової парадигми, які можуть стати основою нової концепції орієнтації на ринок і клієнта (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Орієнтація на ринок і клієнтів в транзакційному маркетингу, маркетингу відносин і при мережевому підході

Характеристики	Транзакційний маркетинг (Marketing - Mix)	Маркетинг взаємовідносин (Relationship marketing)	Мережевий підхід (Network approach)
Змістовні елементи орієнтації на ринок/клієнта	Конкурентне середовище Клієнти Комунікаційні канали Стратегічний рівень Корпоративна культура	Клієнти(B2C, B2B)	Клієнти(B2B) Партнери по мережі
Процеси орієнтації на клієнта	Збір і аналіз інформації по клієнтах(основне джерело - статистика продажів) Поширення інформації в організації	Збір, обробка і аналіз інформації IT CRM Аналіз взаємодій клієнта і працівника компанії (customer experience)	Міжфірмова координація, передача інформації по ланцюжку створення цінності (SC)
Механізм отримання конкурентних переваг	Організаційне навчання Ефективніший розподіл ресурсів	Ефективніша сегментація на основі CRM IT, Міжфункціональна координація реінжиніринг БП, створення цінності із споживачами	Координація і взаємодія учасників мережі, у тому числі з використанням IT рішень.
Конкурентні переваги і результати	Підвищення результативності роботи компанії Ефективніша реалізація Marketing - mix	Диференціація пропозиції (на основі кастомізації) Лояльна клієнтська база Стабілізація грошових потоків	Спільне створення додаткової цінності і значна орієнтація на клієнта

Джерело: наведено за [13].

На основі проведеного порівняльного аналізу можна зробити висновок про значне зміщення акцентів у рамках нових напрямів розвитку маркетингу, що «класична» концепція орієнтації на ринок/клієнта не враховує великої кількості факторів, насамперед орієнтації на тривалі відносини та мережеву природу ринку, перехід від конкуренції на рівні окремого торговельного підприємства до суперництва мережевих форм.

У межах нових напрямів відбувається значна зміна інструментарію взаємодії з клієнтом. За збереження базових процесів орієнтації на клієнта, у межах регулярних взаємодій торговельні підприємства отримують можливість ефективніше збирати інформацію, проводити аналіз у динаміці, і навіть поступово адаптуватися до потреб клієнта. Розвиток відносин сприяє виникненню довіри між сторонами, що полегшує процес взаємодії та узгодження спільних цілей. Ключові процеси орієнтації на клієнта знаходять нові форми у рамках маркетингу партнерських відносин.

1.3 Концептуальні підходи та практики розвитку клієнтоорієнтованості торгових підприємств

У 1990-х рр. концептуальні підходи до розвитку клієнтоорієнтованості торгових підприємств отримали якісно новий розвиток. У центрі уваги численних досліджень опинилося питання змістовного трактування підходів до орієнтації на клієнта.

Аналізуючи зміст наведених вище визначень орієнтації на клієнта, що вже стали класичними, можна виділити декілька загальних характеристик, властивих компаніям, орієнтованим на ринок. Передусім, орієнтація на ринок забезпечується визначеними бізнес-процесами, у рамках яких діють співробітники компаній. Правильне функціонування цих процесів забезпечується даними, зібраними про ринок. У свою чергу бізнес-процеси охоплюють усю організацію і об'єднують різні департаменти і функціональні підрозділи компанії. Збір даних про потреби клієнтів

в цих моделях носить цілеспрямований характер, споживач активно не залучається до діяльності організації. В цілому приведені характеристики відповідають визначенню маркетингового підходу Ф. Котлером [24, с. 230], згідно з яким усі зусилля компанії мають бути спрямовані на задоволення клієнтів і встановлення довгострокових взаємовигідних відносин.

Розглянемо чинники, здатні вплинути на ринкову орієнтацію компанії і її довгострокові результати. Першими про можливу наявність чинників, що впливають як на рівень ринкової орієнтації, так і на її роль в діяльності компанії, написали Колі і Яворски [7]. Серед таких чинників вони виділили: недостатню конкурентність ринку, стабільність споживчих переваг, високі темпи зростання економіки або турбулентні технології.

Маркетинговий підхід має на увазі орієнтацію бізнес-процесів на задоволення потреб клієнтів. Одним з джерел відмінностей може бути часовий горизонт планування, що обирається клієнтами і постачальником при ухваленні рішень. Клієнт може орієнтуватися як на поточні, так і на майбутні потреби, хоча Хемел і Прахалад [] відмічають, що «клієнти зовсім не думають про майбутнє». Постачальник також може бути орієнтований як на поточну ринкову ситуацію, так і на майбутню.

Орієнтуючись на підхід слідування за клієнтом (customer - led) компанія виділяє потреби клієнтів на обслуговуваних ринках і розробляє продукти і послуги для задоволення цих потреб. Як правило, такі компанії використовують фокус-групи і опитування споживачів, щоб розширити бачення поточної ситуації. Також компанії активно використовують методики «тестування концепцій» (concept testing) і спільний аналіз (конджойнт-аналіз) для управління процесом розробки нових товарів.

Підхід слідування за клієнтом, прагнення максимально задовольнити його поточні потреби (адаптивна орієнтація) призводить до адаптивного, а не винахідницького навчання (adaptive rather than generative learning). В цьому випадку менеджери компанії дивляться на усі проблеми «очима клієнта». Хемел і Прахалад [34] називають таку ситуацію «тиранією ринку, що обслуговується».

Для ефективної взаємодії необхідно, щоб і покупець і продавець були орієнтовані на один часовий проміжок, інакше задоволення потреб клієнтів неможливе. Задоволення поточних потреб клієнтів на існуючих ринках забезпечує значний приплив грошових коштів, проте це менш перспективно з точки зору стратегії. Інвестиції і просування на ринок нових товарів, орієнтованих на майбутні потреби клієнтів, пов'язані з підвищеними ризиками. Так, компанія Apple ще в 1987 році початку роботи над планшетним комп'ютером і на початку 1990-х рр. створила модель Newton, яка втілила в собі велике число передових на ті часи технологічних рішень, у тому числі розпізнавання рукописного введення тексту. Слід зазначити, що загальновідомий термін PDA (personal digital assistant) був уперше запропонований для опису саме цього пристрою. Проте, через відсутність популярності у користувачів і фінансові складнощі компанії через декілька років проект був згорнутий.

Орієнтація на клієнта також тісно пов'язана і з проблематикою інновацій і розробки нової продукції. Так, більшість компаній не можуть повторити успіх, якого вони досягли при виході на ринок. Коли в галузі відбувається «технологічний стрибок», більшість колишніх лідерів виявляються «без роботи». Одним з найбільш яскравих прикладів є комп'ютерна галузь. Компанія IBM традиційно була і залишається лідером в області великих комп'ютерів (mainframe), проте вона відстала на багато років при розробці інноваційної архітектури мінікомп'ютерів і виході на відповідний ринок. Цей ринок створили новачки в галузі – Apple, Commodore і Tandy, пізніше до них приєднався IBM. Піонерами ринку портативних комп'ютерів стали Compaq, Zenith, Toshiba і Sharp, також нові гравці в цій галузі. На перший погляд, причина криється в інертності компанії-лідера, управлінській короткозорості або відсутності ресурсів і компетенцій для конкуренції в нових умовах.

Кристенсен і Бовер [7] відмічають, що компанія може втратити лідируючу позицію в галузі, приділяючи зайву увагу споживачам і постійно прислухаючись до їх потреб. У логіці ресурсного підходу однієї з головних причин являтиметься надмірна увага до потреб клієнтів. Дійсно, в кожній організації буквально щодня

виникають нові ідеї відносно нових товарів, їх застосування, нових технологій і клієнтів. Більшість пропозицій по інноваціях вимагають істотних ресурсів – як фінансових, так і людських. Пріоритети при відборі пропозицій для реалізації багато в чому повторюватимуть існуючу в компанії структуру діяльності. Оскільки інноваційна активність спрямована на те, що потримало і зміцнення конкурентних позицій, розподіл ресурсів відбуватиметься на основі ринкових стимулів (управлятиметься ринком). Провідні компанії мають високу здатність розвивати і впроваджувати інновації на своїх ринках, проте можуть потерпіти невдачу, коли інновація не пов'язана безпосередньо з потребою поточних клієнтів. З іншого боку, будь-яка інноваційна діяльність вимагає значних інвестицій, а обслуговування поточних потреб клієнтів надає такі можливості.

Існують два підходи до горизонту аналізу потреб клієнтів, на яких орієнтується компанія. Компанія може орієнтуватися на короткостроковий період, намагаючись задовольнити ті потреби клієнтів, які вони виражають. Другий підхід заснований на довгостроковій перспективі аналізу і прагненні задовольнити усі потреби, як такі, що вже існують, так і ті, що лише зароджуються. С. Слатер і Дж. Нарвер [21, с. 24] називають представлені варіанти слідування за клієнтом (customer - led) і орієнтацією на ринок (market - oriented) відповідно.

Як стверджують Кристенсен і Бовер, клієнти компанії є стримуючим чинником для інновацій, оскільки інновації є джерелом ризику і невизначеності для них (для клієнтів і їх бізнесу). У логіці маркетингу партнерських стосунків, де обидві сторони орієнтовані на довгострокову взаємодію і спільний розвиток, таке обмеження відсутнє. Перехід до інтенсивніших відносин стимулюватиме впровадження інновацій. На статичному ринку з сильними покупцями однією з найважливіших компетенцій орієнтації на клієнта буде відмова менеджерів від проведення будь-яких змін. Більше того, цінність стандартних інструментів маркетингових досліджень не дуже висока при розробці інновацій, оскільки вони не дозволяють виділити латентні потреби клієнтів, а також розробити продукти під ці потреби [29, с. 166].

Тісні зв'язки і специфічні інвестиції (*embedded ties*), що виникають у рамках відносин клієнта і постачальників на ринках, мають значний вплив на інноваційну діяльність останніх. Наявність таких зв'язків призводить до збільшення ризику опортунізму клієнта, що у свою чергу робить вплив на інноваційну активність постачальника. В результаті найбільш успішні фірми украй вибірково підходять до вибору партнерів і побудови відносин з ними. Подальші дослідження цього напрямку показують, що тісні міжфірмові зв'язки у більшості випадків стимулюють інноваційний процес і проблеми опортунізму і надмірних знань (*knowledge redundancy*) успішно долаються.

Інша важлива проблема пов'язана з тим, що, фокусуючись на короткострокових цілях, менеджери більше уваги приділяють поточним показникам, таким як задоволеність клієнтів, завдаючи при цьому шкоди стратегічному розвитку довгострокових взаємовідносин. Важливі стратегічні цілі, такі як успіх нового продукту, залишаються в тіні цього короткострокового завдання. Зайва орієнтація на клієнта може понизити мотивацію здійснювати ризиковані інвестиції в розвиток, як продукту, так і процесів в компанії. В результаті в організації здійснюватимуться виключно невеликі зміни в існуючих продуктах і процесах.

На перший погляд, діяльність компанії, орієнтованої на ринок (*market - oriented*), трохи відрізняється від логіки тієї, що слідує за покупцем (*customer - led*). Орієнтація на ринок (*market - oriented*) припускає систематичний збір і обробку інформації про явні і приховані потреби клієнтів, систематичний аналіз діяльності і можливостей конкурентів. В порівнянні з компаніями, що сліднують за клієнтом (*customer - led*), орієнтовані на ринок структури (*market - oriented*) досліджують ринок ширше, орієнтуються на більший горизонт розвитку і більше схильні до винахідницького навчання (*generative learning*), яке украй важливе для інновацій. Так, компанії, орієнтовані на ринок в термінології Нарвера і Слейтера, схильні доповнювати арсенал традиційних технологій проведення маркетингових досліджень інструментами, що дозволяють виявляти латентні потреби клієнтів і що забезпечують винахідницьке навчання [25, с. 140]. Як приклад можна привести

включене спостереження за процесом споживання продукції клієнтом. Аналізуючи отримані дані, компанія отримує інформацію про потреби клієнта, недоступну в ході традиційних досліджень. Цікавим напрямом є окрема робота з основними користувачами (lead users). На думку Хемела і Прахалада [8], для того, щоб вирватися з меж існуючих товарних концепцій, необхідно використати найбільш передові технології і орієнтуватися на найбільш вимогливих і досвідчених (most sophisticated) користувачів (рис. 1.2).

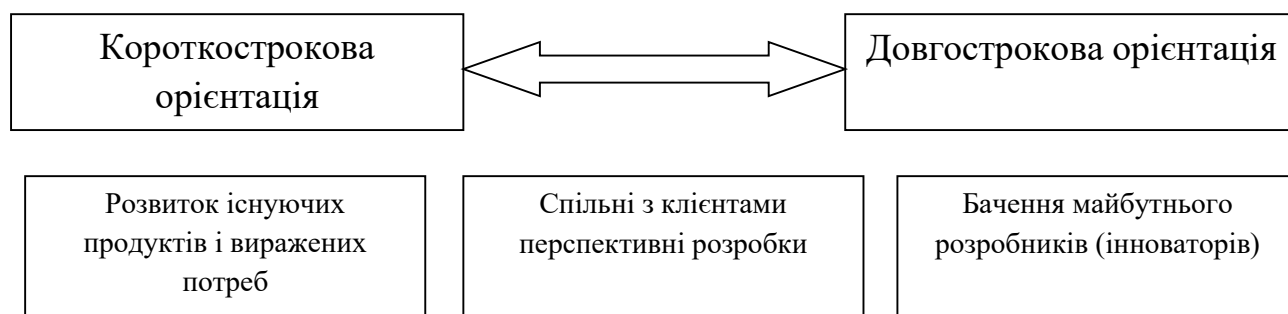


Рисунок 1.2 – Джерела маркетингових ідей

Джерело: наведено за [17].

Таким чином, ми спостерігаємо поступове включення клієнта в різні форми взаємодії з компанією, і рух клієнтоорієнтованості від вивчення клієнта і дослідження його потреб ззовні до безпосередньої взаємодії із споживачем. Поступово схема орієнтації на клієнта, яка характерна для транзакційного маркетингу замінюється маркетингом відносин.

В умовах реального бізнесу важливим завданням є пошук балансу між обслуговуванням існуючих потреб і орієнтацією на довгострокову перспективу. Поточні клієнти є досить стабільним джерелом прибутку для фінансування витрат на перспективні розробки. Розумне поєднання довгострокової і короткострокової орієнтації дозволяє компанії інтенсивно розвиватися, поєднуючи стійку поточну позицію з інтенсивною інноваційною активністю. Крім того, слід зазначити, що характер орієнтації на клієнтів багато в чому залежить від розміру компанії. Адаптація під вимоги клієнтів в короткостроковому періоді важливіша для малого і середнього бізнесу, в їх випадку залежність від поточних клієнтів значно вища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

2.1 Тренди розвитку ринків будівельних матеріалів в Україні та світі

Розглянемо тренди розвитку ринків будівельних матеріалів в Україні та світі. За оцінками експертів очікується, що до закінчення 2023 року світова будівельна індустрія досягне 10,5 трлн доларів, збільшившись у середньому на 4,2% у період із 2018 по 2023 рік. Основними факторами зростання ринку є збільшення обсягів будівництва житла та розвиток інфраструктури внаслідок зростаючої урбанізації та зростання населення. Особливо ці тенденції пожвавилися після закінчення пандемії коронавірусу нового типу, що тривала весь 2020 рік та частку 2021 року та пригальмувала розвиток світового ринку будівництва, від якого напряму залежить ринок будівельних матеріалів.

Висвітлимо нові тенденції, які безпосередньо впливають на динаміку розвитку будівельної галузі, що включає в себе галузь виробництва та продажів будівельних матеріалів.

Можна виділити кілька основних напрямів:

1) Зелене будівництво.

Будівельна галузь відноситься до галузей, які найбільш впливають на атмосферу. На будівельні операції припадає майже 40% глобальних викидів CO₂. Лідери галузі шукають способи скоротити матеріальні відходи під час знесення будівель та під час будівництва, перейти на екологічно чисті будівельні матеріали, що активізуватиме розвиток відповідних ніш ринку.

2) Інноваційні технології.

Інновації сьогодні є важливим чинником успіху на ринку будівельних матеріалів. Наприклад, BIM-технології у будівництві (інформаційне моделювання будівель), такі як digital twin, використовують 3D-дані для створення профілів будівель та креслень будівельних деталей / компонентів у режимі реального часу,

що забезпечує зростання швидкості будівництва та експлуатаційні покращення протягом усього життєвого циклу будівлі. У такий ж спосіб можливе виготовлення будівельних матеріалів, і хоча цей тренд поки що не є розповсюдженим, надалі він активно впливатиме на ринок.

3) Модульні конструкції, префабрикація, індустріальне будівництво.

Модульне будівництво все ширше застосовується в будівельній сфері, в даний момент переважає в будівництві індивідуальних житлових будинків і поступово все ширше використовується для проєктування та будівництва багатоквартирних житлових будинків [30, с. 68].

Модульні будівлі або префаб-елементи для будівництва будівель виробляються за межами будівельного майданчика та просто монтуються на місці. Процес перенесення частини будівництва на виробництво дозволяє прискорити графік будівництва, зробити будівництво більш екологічним та продуманим. Префабрикація також призводить до меншої кількості відходів.

Крім матеріальних витрат, модульне будівництво та використання префаб-елементів у будівництві також знижують витрати на робочу силу, забезпечують кращий дизайн, підвищують контроль якості, а також скорочують термін реалізації проєкту.

Будівельні компанії, які швидко адаптуються до мінливих умов у галузі та впроваджують нові технології, отримують більше можливостей для розвитку бізнесу, завдяки зниженню термінів будівництва об'єктів та підвищенню якості готових об'єктів.

Водночас, разом із сприятливими трендами, які стимулюють розвиток ринків будівельних матеріалів та ринку будівництва, існують такі, що стримують їхній розвиток.

1) Енергокриза. Це тенденція, що напряду пов'язана із повномасштабним російським вторгненням взимку 2022 року. Особливий вплив цей чинник має на країни ЄС, і хоча країни Європи досить безболісно пройшли опалювальний сезон 2022/2023, можуть виникнути проблеми з вільним доступом до енергоресурсів у сезоні 2023/2024. Високі ціни на енергоносії суттєво впливають на вартість

будматеріалів та наміри замовників розпочинати та продовжувати будівництво різноманітних об'єктів. Тож до закінчення російсько-української війни цей тренд буде досить впливовим.

2) Низькі відсоткові ставки на іпотечне кредитування, запровадження як захід проти економічної кризи, що виникла через пандемію, у підсумку призвела до буму будівництва нового житла, але протягом 2023 року продаж сповільнився, і зараз у багатьох країнах спостерігається надлишок пропозиції. Крім того, на ціни на нерухомість впливають споживчі очікування, які пов'язані із російсько-українською війною.

Далі проведемо аналіз сучасного стану та тенденції розвитку ринку будівельних матеріалів України та світу розпочнемо з дослідження показників експорту та імпорту будівельних матеріалів на світових ринках в цілому – (рис. 2.1).

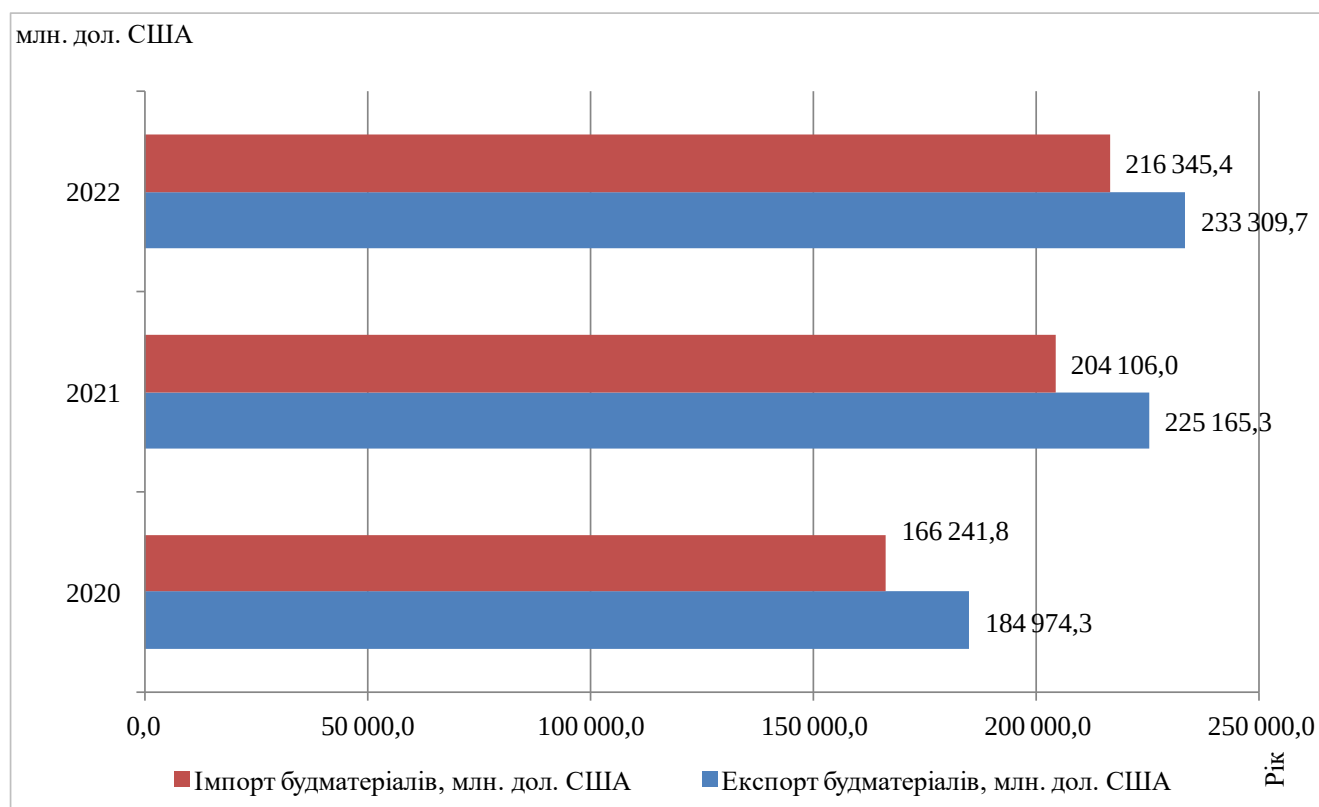


Рисунок 2.1 – Динаміка експорту та імпорту будівельних матеріалів на світовому ринку товарів, 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором за даними [59]

До будівельних матеріалів віднесемо вироби з каменю, гіпс, цемент, кераміки (цегла тощо) та скло тощо – відповідно до класифікації у Trade Map

Як можна побачити, на світовому ринку стабільно збільшувалися показники експорту та імпорту товарів протягом 2020-2022 рр., зокрема, протягом періоду обсяг експорту будівельних матеріалів показав зростання на 26,13 %, а обсяг імпорту – на 30,14 %; це визначає відновлення ділової активності, оскільки у 2020 році сталося помітне скорочення експорту-імпорту товарів будівельної галузі, через вплив пандемії коронавірусу нового типу, що спричинив масштабні локдауни, які практично «заморозили» ділову активність фактично по всьому світові. В свою чергу, порівняно із попереднім 2021 роком, у 2022 році відбулося зростання експорту на 3,62 % та імпорту – на 6 %. У 2021 році відбулося поживлення ділової активності, через що показники експорту та імпорту помітно збільшилися.

Далі розглянемо сукупну динаміку товарообороту будівельних матеріалів на світовому ринку товарів – рис. 2.2.

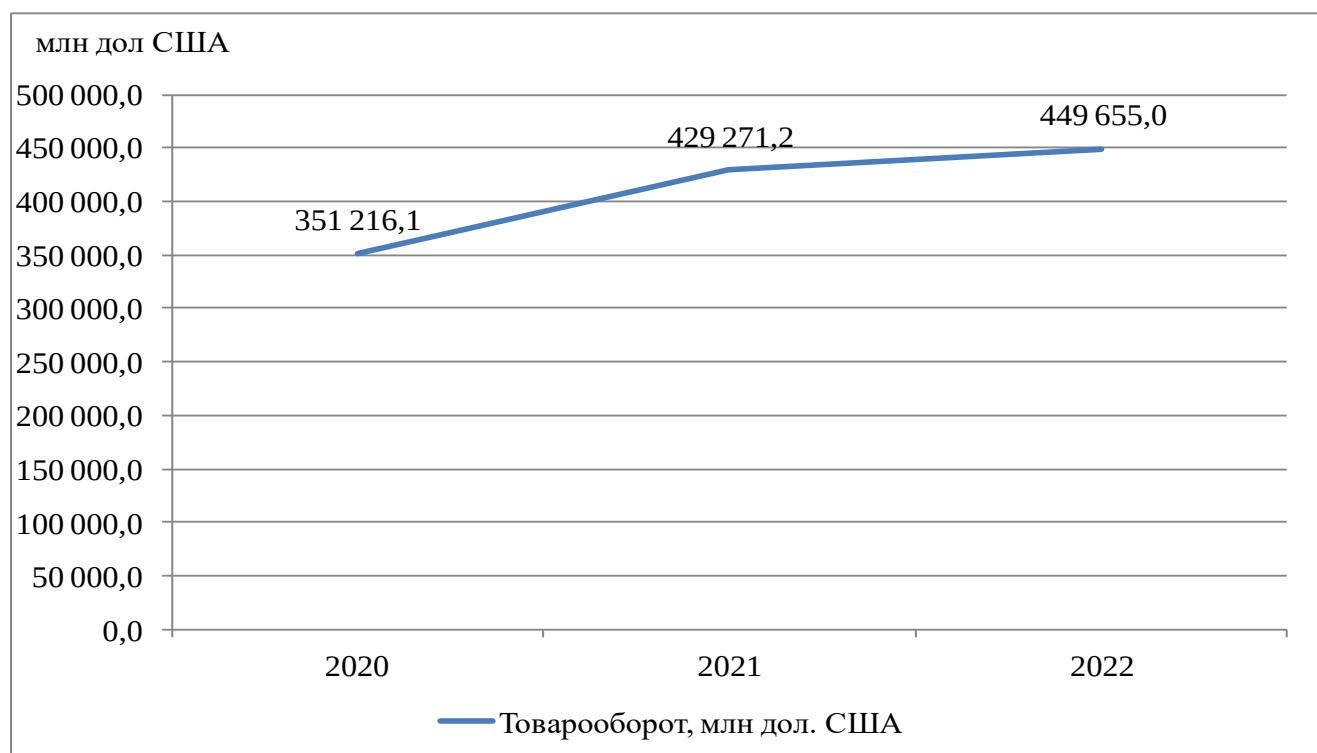


Рисунок 2.2 – Динаміка товарообороту будівельних матеріалів на світовому ринку товарів, 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором за даними [59]

З даних рисунку 2.2, слід зазначити, що протягом 2020-2022 рр. відбулося загальне зростання товарообороту торгівлі будівельними матеріалами на світовому ринку з 351 216,1 760 млн дол. США у 2020 р. до 449 655 млн дол. США у 2022 р., що є збільшенням на 28,03 % (98 438,9 млн дол. США).

Як можна побачити з отриманої кривої на графіку, товарооборот торгівлі будівельними матеріалами протягом періоду мав стійку тенденцію до зростання – так, найбільшого розвитку товарооборот дістав саме у 2022 р., після відновлення ділової активності після пандемії, оскільки будівельна сфера, яка потребує будівельних матеріалів – є однією з найбільш постраждалих внаслідок пандемії.

Надалі також можна прогнозувати подальше зростання торгівлі, оскільки внаслідок повномасштабного вторгнення РФ Україна у майбутньому потребуватиме значного відновлення, що стимулюватиме попит на будівельні матеріали, у тому числі, на світовому ринку.

Таким чином, проведений аналіз вже дає підстави казати, що спостерігається розвиток світового ринку будівельних матеріалів, який можна оцінити як активний, не в останню чергу через спад, що спостерігався під час пандемії коронавірусу нового типу.

Тепер доцільно розглянути стан вітчизняного ринку будівельних матеріалів – нас цікавить в першу чергу саме діяльність за КВЕД 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах – оскільки емпіричне дослідження проводитиметься на матеріалах підприємства, яке здійснює на вітчизняному ринку саме ці види діяльності.

Крім того, якщо розглядати стан ринку, то слід проаналізувати передусім роздрібний продаж будівельних матеріалів, до яких входять, згідно з даними Державної служби статистики – виробы для будівництва та оздоблення житлових та нежитлових приміщень.

Графічно динаміку ринку будівельних матеріалів в Україні покажемо на рис. 2.3. Якщо подивитися на динаміку роздрібної торгівлі в Україні, то слід зазначити,

що протягом 2019-2021 рр. вона, як і для показників світової торгівлі,

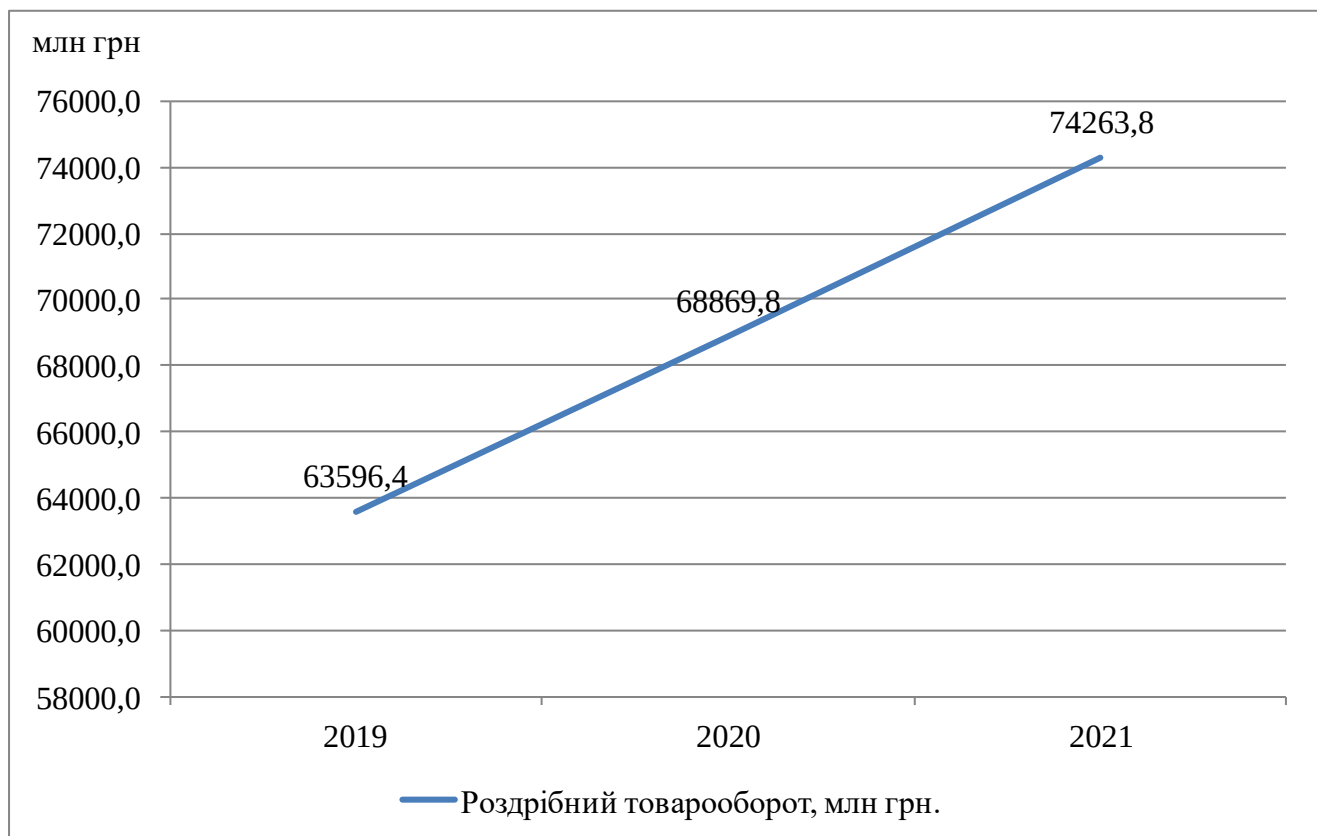


Рисунок 2.3 – Динаміка ринку будівельних матеріалів в Україні у 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором за оприлюдненими даними (по 2021 рік включно) [32]

була стабільно зростаючою, так, зростання обсягів реалізації у 2022 році становило 10 667,4 млн грн, порівняно із 2019 роком – що становить зростання у 16,78 %.

Причому, що важливо зазначити, у 2020 році не спостерігалось скорочення продажів будівельних матеріалів навіть на тлі пандемії, однак у 2021 році відбувалося значне зростання обсягів роздрібної реалізації будівельних матеріалів – на 7,8 %, що також відноситься до ознак поживавлення ділової активності.

На жаль, Державна служба статистики не оприлюднила дані за 2022 рік за товарними групами, але оцінити вплив повномасштабного вторгнення на ринок будівельних матеріалів можна за даними про роздрібну товарну торгівлю у % до попереднього року – рис. 2.4.

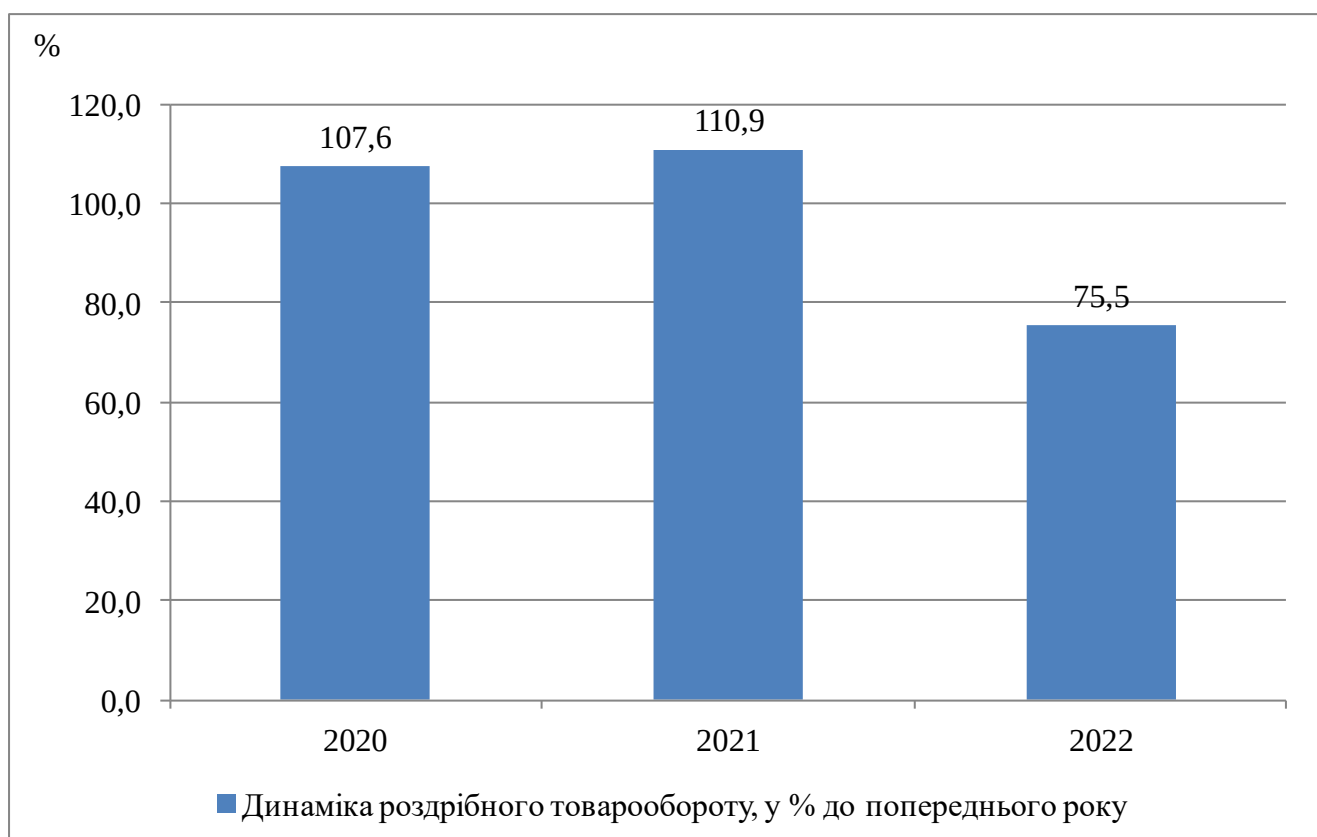


Рисунок 2.4 – Динаміка ринку роздрібної торгівлі в Україні до та після початку повномасштабного вторгнення, у 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором за даними [32]

Отже, як можна побачити, динаміка роздрібного товарообороту (у фізичному вимірі) у 2020-2021 роках вказувала на зростання товарообороту на 7,6 % та 10,9 % відповідно. У 2022 році, після початку повномасштабного російського вторгнення, фізичний обсяг товарообороту становив лише 75,5 % від минулорічного значення, що вказує на значне скорочення продажів товарів в Україні, що, безумовно, стосується і ринку будівельних матеріалів.

Для того, щоб висвітлити та узагальнити основні тренди на вітчизняному ринку будівельних матеріалів, складемо таблицю SWOT-аналізу, завдяки якій визначимо сильні та слабкі сторони вітчизняних ринків виробництва та реалізації будівельних матеріалів, а також можливості та загрози – табл. 2.1.

Як видно з таблиці, безперечно вітчизняному ринку виробництва та реалізації будівельних матеріалів притамані сильні сторони, які забезпечують йому конкурентну перевагу на світовому ринку.

	Можливості	Загрози
	1) створення нових сегментів ринку – особливо це стосується «зелених» будматеріалів; 2) розширення асортименту будівельних матеріалів, що експортується; 3) підвищення якості будівельних матеріалів; 4) зростання обсягу ринку під час повоєнного відновлення; 5) стратегічний інноваційний розвиток ринку – створення технологій префаб-виробництва будівельних матеріалів, BIM-технологій	1) нестабільна економічна ситуація, що пов'язана із повномасштабним російським вторгненням та ракетним терором, що спрямований на життєво важливу інфраструктуру; 2) обмеження експортної діяльності через блокаду морських портів окупантами; 3) зростання цін на сировину та матеріали для виробництва, дефіцит енергоресурсів внаслідок воєнних дій та ракетних атак
Сильні сторони 1) висока кваліфікація персоналу на ринку; 2) репутація вітчизняних виробників будматеріалів; 3) оптимальне співвідношення ціни та якості будівельних матеріалів вітчизняного виробництва; 4) власні логістичні потужності 5) гнучкі ціни через девальвацію нацлоти 6) отримання доходів у валюті підприємствами, що виробляють будівельні матеріали та експортують їх	Накопичений досвід, висока кваліфікація персоналу дозволять відповідати негативним тенденціям та викликам ринку, а також реалізовувати наявні можливості	1. В умовах загального зростання цін на імпортні будівельні матеріали на ринку вітчизняні виробники здатні запропонувати товари високої якості за помірними цінами. 2. Відкриття нових бізнес-напрямків: вихід на зовнішні ринки із особливою пропозицією (екологічно чисті будівельні матеріали)
Слабкі сторони 1) значна застарілість основних фондів у промисловості у виробників будматеріалів 2) немає чітко окреслених стратегій діяльності в умовах війни; 3) високий рівень витрат; 4) висока енергоємність виробництв 5) обмеженість інвестування в інновації	1. Державна підтримка інвестицій у галузь виробництва будівельних матеріалів здатна запобігти негативному впливу ринкової кон'юнктури. 2. Інституціоналізація механізму антикризового управління дозволить визначити стратегічні напрямки розвитку та зміцнити конкурентне становище	Розробка стратегії державної підтримки, тендерів на відбудову зруйнованої нерухомості, інвестиційна підтримка для підприємств-виробників будівельних матеріалів здатні знизити втрати від впливу негативних чинників зовнішнього середовища.

Рисунок 2.5 – Матриця SWOT-аналізу вітчизняного ринку

Джерело: складено автором

Слабкою стороною ринку є обмеження інвестицій та інновацій у новітні технології, зокрема, згадані раніше.

Крім того, спостерігається обмежене застосування формалізованого механізму антикризового управління в умовах воєнних дій. Це ускладнює моніторинг та контроль за ринковою ситуацією в цілому.

Сьогодні виробники та продавці будівельних матеріалів в Україні працюють скоріш за фактичною ситуацією, що складається на ринку та діють здебільшого ситуативно, відповідаючи на виклики воєнного часу, хоча проведений аналіз засвідчив, що ринкову ситуацію в таких складних умовах слід оцінювати в цілому позитивно.

2.2 Діагностика попиту на ринку будівельних матеріалів Сумської області

Досліджуване у роботі підприємство ФОП Москаленко Ю. О., яке управляє магазином будівельних матеріалів «Караван» у місті Конотоп Сумської області функціонує в основному на B2B ринку (англ. «business to business», укр. «бізнес для бізнесу»), де покупки здійснюються для забезпечення функціонування бізнесу – будівельні матеріали для підрядників. Досліджуване підприємство також представлено і у B2C сегменті, однак отримує менший дохід.

На ринку B2B покупцями є компанії – поодинокі чи об'єднані у групи за ознакою спільної діяльності, зацікавлених осіб і цілей суб'єкти господарювання (юридичні особи, фізичні особи-підприємці). Підприємство функціонуватиме на ринку міста Конотоп та Сумської області.

Визначимо потенційну місткість ринку. Облік суб'єктів господарювання Сумської області ведеться за даними Державної служби статистики – облік господарюючих суб'єктів за видами економічної діяльності. Для цілей даного дослідження нас цікавить кількість господарюючих суб'єктів, що зайняті у будівництві (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Чисельність господарюючих суб'єктів, що зайняті у будівництві у Сумській області у 2020-2021* році, од.

Рік	Юридичні особи	Фізичні особи-підприємці	Усього
2019	474	578	1052
2020	462	567	1029
2021	457	558	1015

*2021 рік – останні оприлюднені дані щодо чисельності господарюючих суб'єктів, що функціонують у будівництві у Сумській області за даними ГУС у Сумській області

Джерело: складено автором за даними ГУС у Сумській області [33]

Отже, найбільш численним на ринку будівництва у Сумському регіоні є сегмент мікробізнесу (фізичні особи-підприємці), найменшим – сегмент середнього та великого бізнесу, як наведено у табл. 2.1.

За наведеними даними можна побачити загальне зростання чисельності середніх та великих підприємств, що працюють у будівельному бізнесі, а також зростання чисельності мікробізнесу у цій сфері.

У табл. 2.2 наведемо дані про витрати господарюючих суб'єктів, що зайняті у будівництві у Сумській області за відповідний період – оскільки завдяки цим даним можна оцінити орієнтовну місткість ринку.

Таблиця 2.2 – Матеріальні витрати господарюючих суб'єктів, що зайняті у будівництві у Сумській області у 2019-2021* році

Рік	Матеріальні витрати, млн грн.	Матеріальні витрати на виробництво на 1 господарюючого суб'єкта, тис грн.
2019	14 414,93	13 702,40
2020	15 634,59	15 193,97
2021	17 601,09	17 340,97

*2021 рік – останні оприлюднені дані щодо витрат господарюючих суб'єктів, що зайняті у будівництві у Сумській області

Джерело: складено автором за даними ГУС у Сумській області [33]

Таким чином, в середньому на 1 господарюючого суб'єкта, що займається будівництвом у Сумській області приходить від 13 702,4 тис грн. річних витрат у 2019 році до 17 340,97 тис грн. у 2021 році.

Потенційний обсяг ринку оцінюється у 17 601,09 млн грн., станом на початок 2022 року. Оскільки ми не маємо даних за 2022 рік, можна оцінити потенційний обсяг ринку, виходячи з раніше наведених даних індексу фізичного обсягу торгівлі та отримаємо оцінку у розмірі $17\,601,09 \times 75,5/100 = 13\,288,8$ млн грн. Слід зазначити, що потенційна оцінка ринку стосується всієї Сумської області, оскільки окремих даних для міста Конотоп, у якому працює «Караван», немає.

Очікується, що «Караван» працюватиме з всіма господарюючими суб'єктами, у тому числі із мікробізнесом, оскільки більшість крупних забудовників та підрядників мають своїх перевірених постачальників, у той час як представники мікробізнесу, зокрема, майстри з будівельних, монтажних, ремонтних та інших подібних робіт постійно шукають нових постачальників, хто запропонує кращі ціни на будівельні матеріали або більш гнучкі умови оплати.

Для того, щоб оцінити, яку частку ринку займають представники мікробізнесу, наведемо відомості про частку обсягу будівельної продукції, який вони виробляють – рис. 2.6.

З рис. 2.6 видно, що у 2021 році частка суб'єктів мікробізнесу, які були зайняті у будівництві у Сумській області становила 10,26 %. Отже, потенційна місткість ринку для досліджуваного підприємства, що для 2022 року оцінена у 13 288,8 млн грн. Зокрема, частка, яка належить мікробізнесу оцінена наступним чином: $13\,288,8 \times 0,161 = 2\,139,5$ млн грн.

Далі складемо профіль очікування споживачів за допомогою сегментації, що буде складено для «Караван» за наступними етапами:

- 1) сформулювати ознаки підприємств, що вказують на наявність потреби;
- 2) Проаналізувати сегмент щодо наявності ознак, сформульованих у п. 1;
- 3) Скоригувати обсяг сегмента з урахуванням представленості підприємств із необхідними ознаками.

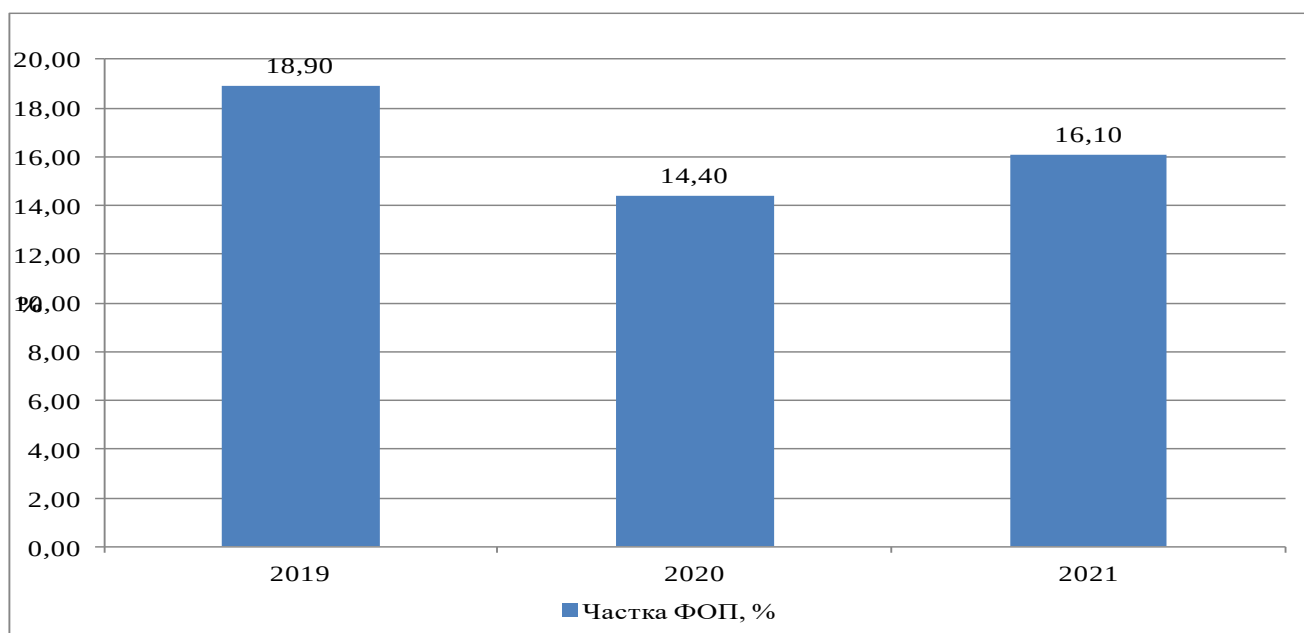


Рисунок 2.6 – Частка виробленої продукції мікробізнесом у Сумській області у 2019-2021* році, %

Джерело: складено автором за даними [33]

Потреба у будівельних матеріалах, які пропонує «Караван» визначається для підприємств Сумської області, що займаються будівництвом.

Критерій сегментації: бізнес-активність господарюючого суб'єкту.

Найменш бізнес-активний сегмент ФОП на ринку є найчисельнішим, однак для «Каравану» це є важливий сегмент, оскільки ФОП легше привабити новому постачальникові.

Як зазначалося вище, у реєстрі суб'єктів підприємницької діяльності є дані, необхідні для такої сегментації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Сегментація ключових потенційних клієнтів «Караван» за бізнес-активністю

Показник	Юридичні особи (великі, середні, малі підприємства)	Мікробізнес
Кількість діючих суб'єктів на ринку, од.	633	382
Частка сегменту на ринку, %	62,36	37,64
Середня чисельність працівників, осіб	6	1

Джерело: складено автором за даними ГУС у Сумській області [33]

Отже, табл. 2.3 ілюструє, що загалом хоча у ФОП бізнес-активність нижче, ніж у юридичних осіб, однак на них приходить більше третини ринку, що є дуже суттєвим показником. З таблиці також слідує, що у ФОП, підприємців, які в основному належать до мікробізнесу, немає найманих працівників. Тобто бізнес складається з одного підприємця, який відповідно і надає послуги з будівництва, оздоблення або ремонту, залучаючи за необхідності помічників на умовах аутсорсингу. Сказане вище означає, що цей сегмент буде зазвичай купувати лише невеличкі партії будівельних матеріалів, оскільки масштаб діяльності не передбачає значних обсягів виробництва.

Отже, доцільно скласти зведене сегментування для юридичних осіб та ФОП із оцінкою розмірів сегментів за бізнес-активністю стосовно ринку будівельних матеріалів Сумської області (рис. 2.7).

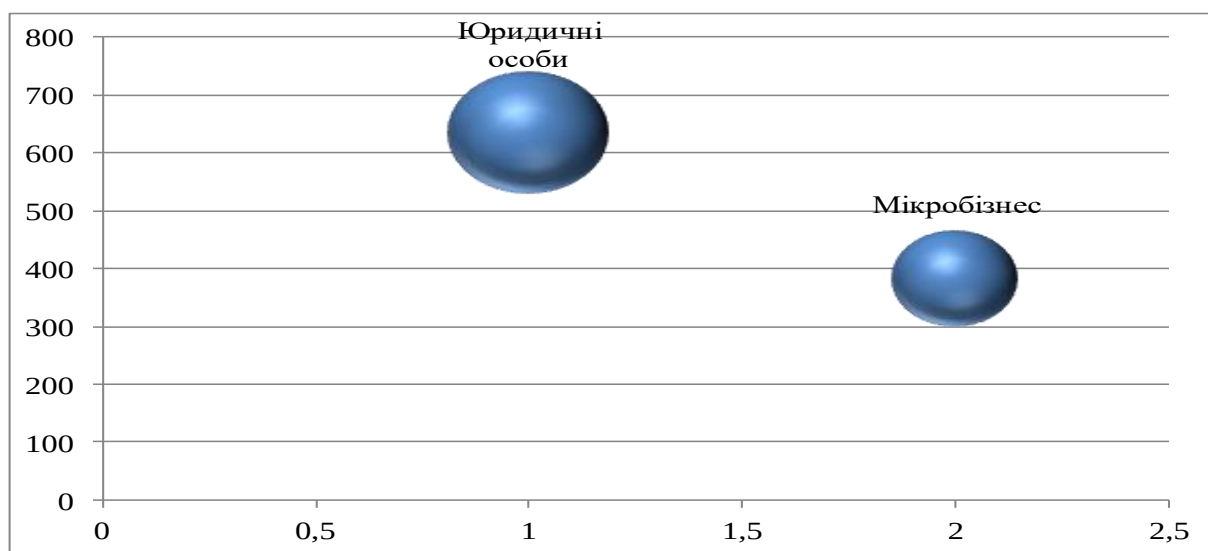


Рисунок 2.7 – Зведене сегментування споживачів ринку будівельних матеріалів у Сумській області для «Караван»

Джерело: складено автором

Сегмент мікробізнесу поступається за чисельністю сегменту середнього, малого та великого бізнесу, однак, є підстави вважати, що співпраця саме із цим сегментом є більш фінансово привабливою для «Каравану».

Далі для оцінки фінансової привабливості отриманих сегментів для подальшого вибору цільового сегменту використано цінові умови учасників ринку з відкритих джерел та експертні оцінки.

Вартість обслуговування клієнта на ринку у загальному випадку визначається критерієм вартості матеріалів, обсягом замовлення та періодом оплати. Останній критерій є важливим, оскільки підприємства середнього та малого бізнесу зазвичай не розраховуються за товар одразу, а формують дебіторську заборгованість, що не є бажаним для досліджуваного підприємства.

Натомість із мікробізнесом «Каваран» може працювати на умовах передоплати та своєчасної оплати.

Цінові умови щодо різних сегментів наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Цінові умови «Каваран» (ФОП Москаленко Ю. О.) для різних сегментів (будівельний матеріал гофрокартон 3-шаровий, 2800x2070x16 мм), ціна за 1 лист, грн.

Показник	Юридичні особи (великі, середні, малі підприємства)	Мікробізнес
Передоплата	1685,0	1691,9
Оплата за фактом поставки товару	1755,9	1757,9
Оплата з відстроченням платежу	1890	1892
Оплата частинами	1925,8	1933,6

Джерело: складено автором за даними ФОП

Таким чином, табл. 2.4 ілюструє, що ринок будівельних матеріалів має ознаки монополістичної конкуренції, і ціни для різних забудовників та підрядників у межах одного сегмента можна змінювати. Це дозволяє оцінити вклад сегменту в оборот «Каваран», яким управляє ФОП Москаленко, оскільки, зокрема, юридичні особи будуть замовляти більші партії будівельних матеріалів, ніж мікробізнес. Натомість, як зазначалося, мікробізнес буде традиційно надавати перевагу оплаті поставок за фактом.

Привабливість сегменту юридичних осіб, що здійснюють будівництво, корелює з високою потребою цих організацій у поставках будівельних матеріалів, обумовленої їх високою бізнес-активністю. Із мікробізнесом ситуація інша.

Тривалий час учасники ринку не розглядали його як цільовий сегмент через невисоку прибутковість клієнтів, і ніша недорогих матеріалів для підприємців із невеликою потребою залишалася незаповненою.

Однак в умовах загострення конкуренції на ринку, «Караван» доцільно почати активне освоєння сегменту та розглядати саме мікробізнес як свого ключового споживача.

2.3 Аналіз конкурентного середовища на ринку будівельних матеріалів України

Аналіз конкурентного середовища на ринку будівельних матеріалів України проведемо у «прив'язці» до ринку, на якому функціонує «Караван», оскільки масштаб господарюючого суб'єкту надто дрібний для оцінювання його в масштабі національного ринку. Тому проаналізуємо стан конкурентного середовища на ринку міста Конотоп за методом стратегічного квадрату.

Метод стратегічного маркетингового квадрату представлений у книзі Ел Райс та Дж. Траута «Маркетингові війни». Автори пропонують методику стратегічного квадрату, який може бути побудований для будь-якої галузі та визначати конкурентні позиції та маркетингові стратегії учасників ринку.

Квадрат складається з чотирьох типів конкурентних стратегій:

- 1) оборонна війна – для лідера ринків;
- 2) наступальна війна – для найближчого до лідера гравця, який його «переслідує»;
- 3) флангова війна – для гравців ринку, яких можна віднести до середнячків;
- 4) партизанська війна – для невеликих нішевих (або локальних) гравців.

Стратегічний маркетинговий квадрат для досліджуваного ринку має наступний вигляд – табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Стратегічний маркетинговий квадрат ринку будматеріалів міста Конотоп, на якому працює «Караван»*

Оборона	Напад	Фланг	Партизани
Оборона маркетингова стратегія для компаній лідерів у певній галузі	Напад для компаній номер 2 у галузі	Для компаній більш слабких ніж компанії номер 2.	Для локальних компаній
ВМВ Строй	БудЦентр	Караван	Піраміда

Джерело: складено автором із використанням відкритих даних

Дані таблиці свідчать, що ринок будівельних матеріалів у Конотопі має лідера – магазин «ВМВ Строй», який також має свій інтернет-магазин та є лідером за активністю на досліджуваному ринку за оборотом. Досліджуваний магазин «Караван» посідає третє місце та є таким, чия конкурентна позиція є слабшою за №2 на ринку, магазин БудЦентр, однак в цілому його позицію можна охарактеризувати як сталу.

Досліджуючи вплив економічних чинників макросередовища, слід визначити, що найголовнішим на сьогодні є чинник повномасштабного російського вторгнення, яке розпочалося 24 лютого 2022 року. Сумська область була однією з тих областей, на території яких взимку точилися активні бойові дії та яка підверглася атакам з повітря і зазнала значних руйнувань. В світлі воєнних подій місто Конотоп, як і інші міста Сумської області, мають значну потребу у будівельних та відновлювальних роботах. Що своєю чергою зумовлює надання попиту на будівельні матеріали, особливо середньої та нижчою за середню цінової категорії.

Далі побудуємо конкурентну карту, для цього сформуємо масив вихідних даних для побудови моделі (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Частки ринку досліджуваних підприємств на ринку будматеріалів у Конотопі, станом на 2023 рік

Конкуренти	Оборот, тис. грн.	Частка ринку, %	Темп росту за рік, %
«ВМВ Строй»	82 777	19,1	1,9
БудЦентр	48 973	11,3	0,3
«Караван»	30 770	7,1	0,2
«Піраміда»	18 636	4,3	0

Джерело: складено автором за даними ФОП із використанням відкритих даних

Далі побудуємо конкурентну карту ринку за наведених даних. Конкурентна карта ринку формується з використанням двох показників: ринкової частки, яку займає фірма, і динаміки ринкової частки.

Конкурентна карта ринку за представленими даними наведена на рис. 2.8.

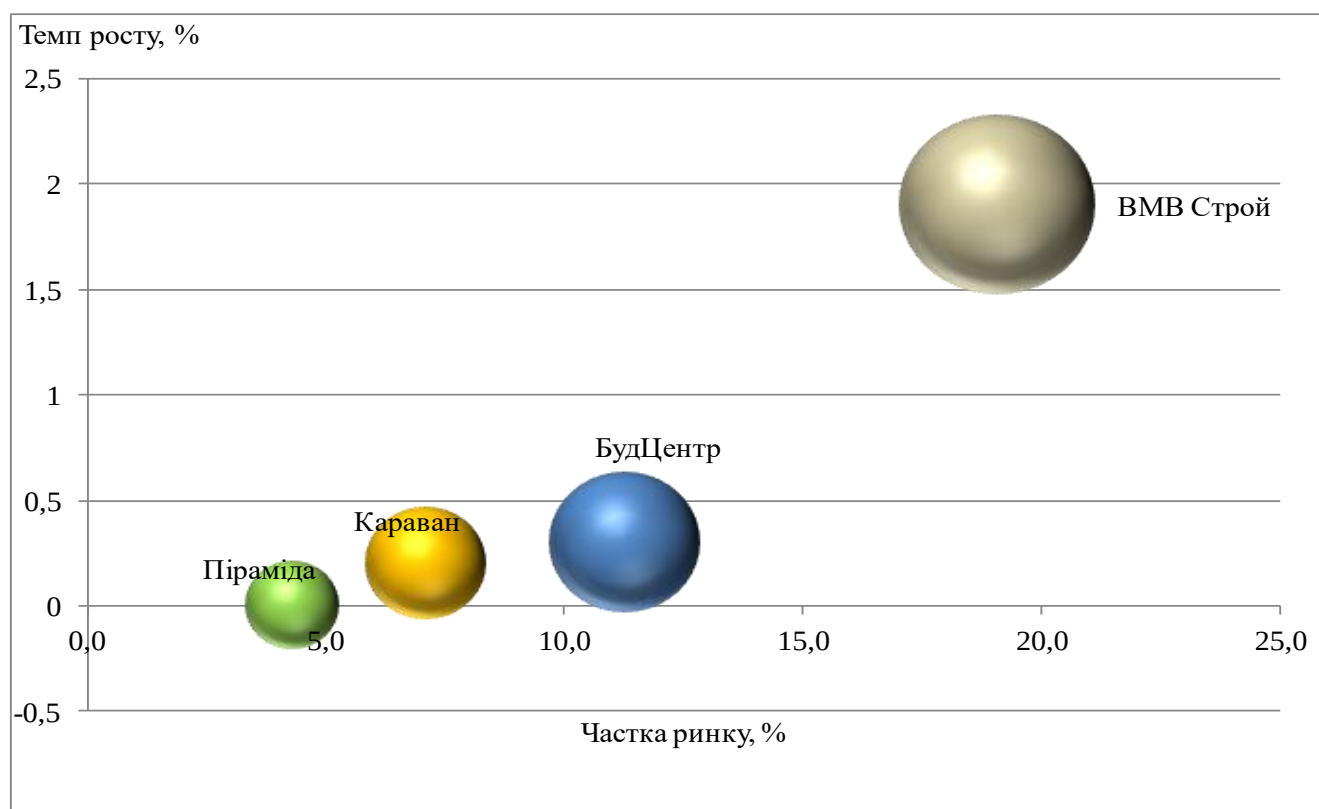


Рисунок 2.8 – Конкурентна карта (ринкова частка – динаміка ринкової частки)

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що наведені господарюючі суб'єкти неохоче оприлюднюють дані щодо оборотів та часток ринку, тому прийшлося скористаємося даними, що є

у розпорядженні ФОП Москаленко. Таким чином, як видно з рисунку 2.8 підтверджене лідерство «ВМВ Строй» на ринку, при цьому всі його конкуренти – «БудЦентр», «Караван» та «Піраміда» значно поступаються лідеру ринку.

Досліджуючи темпи росту, слід зазначити, що з урахуванням існуючих тенденцій «Караван» доцільно спрямувати зусилля, у першу чергу, саме на конкуренцію із магазинами «БудЦентр» та «Піраміда».

Таким чином, для ефективної роботи «Каравану» необхідно утримувати частку ринку, збільшувати обсяги товарообороту з метою покращення конкурентних позицій на ринку.

За підсумками проведеного аналізу зазначимо, що стратегія позиціонування для ФОП Москаленко Ю. О. із магазином «Караван» у даному конкурентному середовищі – це створити пропозицію із оптимальним співвідношенням «продукт/ціна».

РОЗДІЛ 3

ДІАГНОСТИКА КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ МАГАЗИНІВ «КАРАВАН» ТА ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ЩОДО ЇЇ РОЗВИТКУ

3.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та економічні результати його діяльності

Досліджуване підприємство ФОП Москаленко Ю. О., як зазначалося, управляє магазинами будівельних матеріалів «Караван» у місті Конотоп Сумської області. Загальна інформація щодо досліджуваного підприємства наведена у додатку Б.

Організаційна структура організації наведена у додатку А. Наведемо дані щодо чисельності персоналу підприємства. Дослідимо динаміку працюючих та оплати праці у магазинах ФОП Москаленко Ю. О. – табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Динаміка працюючих та оплати праці у ФОП Москаленко Ю. О. у 2020-2022 рр.*

Показники	2020	2021	2022
Чисельність працюючих, осіб	21	20	18
Фонд оплати праці, тис. грн.	3 994	4 148	3 912
Середня річна заробітна плата одного працюючого, грн.	190 200	207 400	217 346
Середньомісячна заробітна плата одного працюючого, грн.	15 850,00	17 283,30	18 112,20

Джерело: складено автором за даними ФОП Москаленко Ю. О.

За даними табл. 3.1 зауважимо, що чисельність працівників ФОП Москаленко Ю. О. змінилася протягом досліджуваного періоду – з 21 особи у 2020 році до 18 осіб у 2022 році, тобто, відбулося скорочення на 3 особи (14,29 %). Порівняно із 2021 роком чисельність працівників у 2022 році зменшилася на 2 особи (10 %). Таке скорочення спричинене оптимізацією витрат внаслідок економічних загроз. Зазначену тезу підтверджує наявне скорочення загального обсягу виплат працівникам магазинів, якими управляє ФОП Москаленко Ю. О.

Так, протягом 2020-2022 рр. відбулося скорочення на 81,76 тис. грн. (2,05 %), річного обсягу оплати персоналу.

При цьому середньомісячна заробітна плата зросла у досліджуваному періоді на 2 262,2 грн., що становить зростання на 14,27 %. Зокрема, у 2020-2021 рр. відбулося зростання середньомісячної заробітної плати на 1 433,3 грн. (9,04 %), у протягом 2021-2022 рр. заробітна плата персоналу збільшилася на 828,9 грн. (4,8 %) це незважаючи на те, що у 2022 році ФОП отримав найнижчі показники чистого прибутку за весь аналізований період, через повномасштабне вторгнення рф. В організації прийнятий вид заробітної плати, який найчастіше зустрічається у торгівлі – оклад та бонус від продажів. Очікується, що такий вид оплати праці мотивує співробітників до виконання своїх KPI.

За матеріалами фінансової звітності, що наведена у додатку В проаналізуємо обсяги доходів, які отримують магазини «Караван». Для цього наведемо динаміку обсягів реалізації на рис. 3.1.

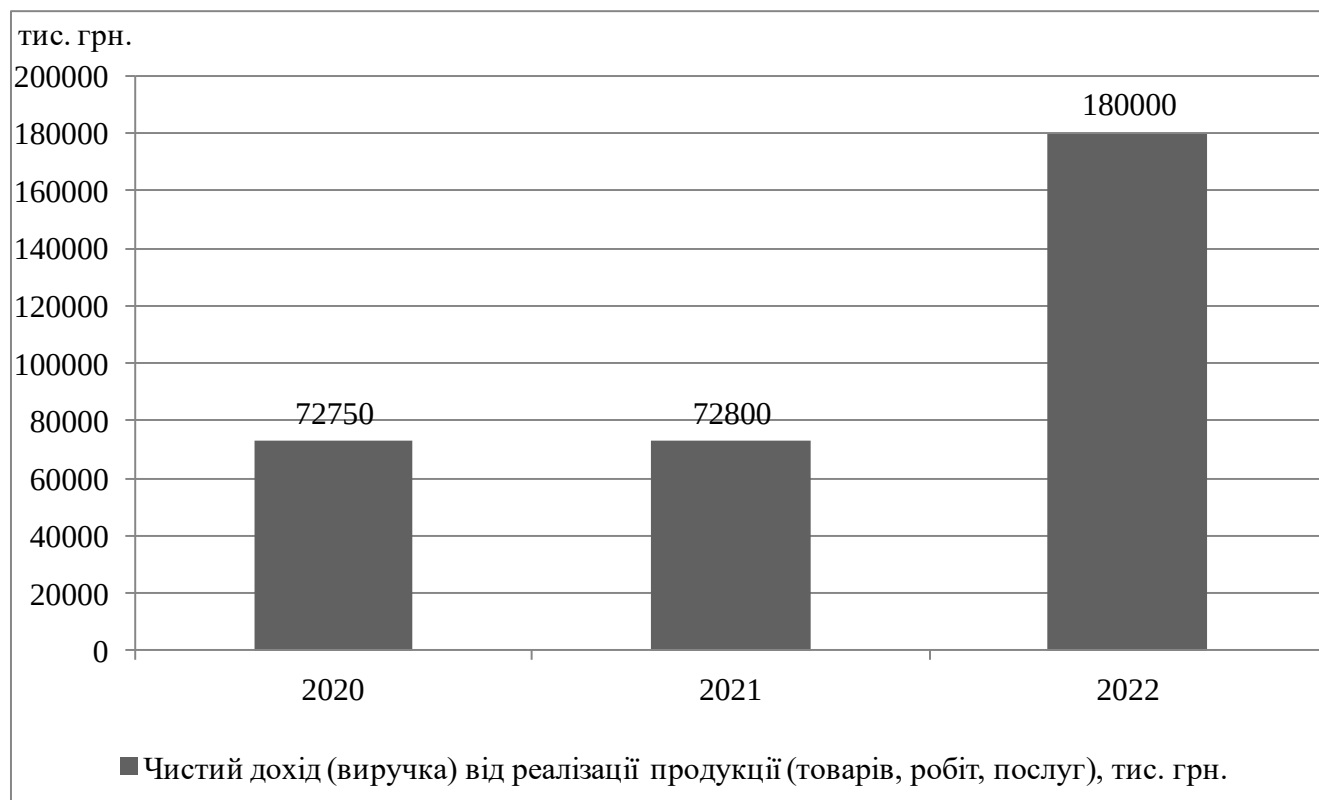


Рисунок 3.1 – Динаміка виручки від реалізації магазинів «Караван» за 2020-2022 рр.

Джерело: складено автором за даними звітності ФОП Москаленко Ю. О.

Таким чином, у 2022 р. ФОП Москаленко Ю. О. отримало 180 000 тис. грн. чистого доходу.

Для порівняння, за підсумками 2021 року чистий дохід становив 72 800 тис. грн., що на 59,6 % менше, ніж у 2022 р. Загалом за період зростання виручки досліджуваного підприємства у 2020-2022 рр. становило 147,2 %. Тобто, ФОП Москаленко Ю. О. покращило обсяги реалізації протягом останнього періоду, що дає підстави говорити про досить ефективну господарсько-економічну діяльність підприємства, що особливо важливо під час війни.

Слід зауважити, що зростання доходів підприємства на тлі економічної кризи, що спричинена наслідками спочатку пандемії, а потім повномасштабним вторгненням відбувається через те, що у Сумській області, де працює ФОП Москаленко Ю. О., значно зріс попит на будівельні матеріали, оскільки нерухомі об'єкти в області були значно пошкоджені під час бойових дій, а також через постійні ракетні атаки та обстріли області. Все це потребує системних робіт щодо відновлення, відповідно – постійно існує попит на будматеріали, у тому числі, для закупівель через ПРОЗОРРО.

Проаналізуємо підприємницьку діяльність досліджуваного ФОП Москаленко Ю. О., роблячи акцент на тому, що це, передусім, підприємство торгівлі та клієнтоорієнтованість, яка є об'єктом дослідження, відіграє для нього дуже важливу роль.

У складі активів найзначніша частка належить необоротним активам, 62,8 % наприкінці 2022 року, це вартість торгового приладдя, що належить магазинам «Караван», решта 37,2 % майна – це оборотні активи, що відповідає специфіці діяльності досліджуваного підприємства. Так, з 2020 року по 2021 рік частка оборотних активів збільшилася з 39,4 % до 40,5%, але у 2022 році дещо скоротилася до 37,2 %.

Протягом періоду відбулося скорочення загальної вартості оборотних активів підприємства ФОП Москаленко Ю. О. на 20,1 % або на 14,5 тис. грн., що відбулося за рахунок скорочення запасів та грошових коштів. При цьому, як зазначалося,

відбулося їхнє скорочення також у структурі майна. Динаміку оборотних активів наведено на рис. 3.2.

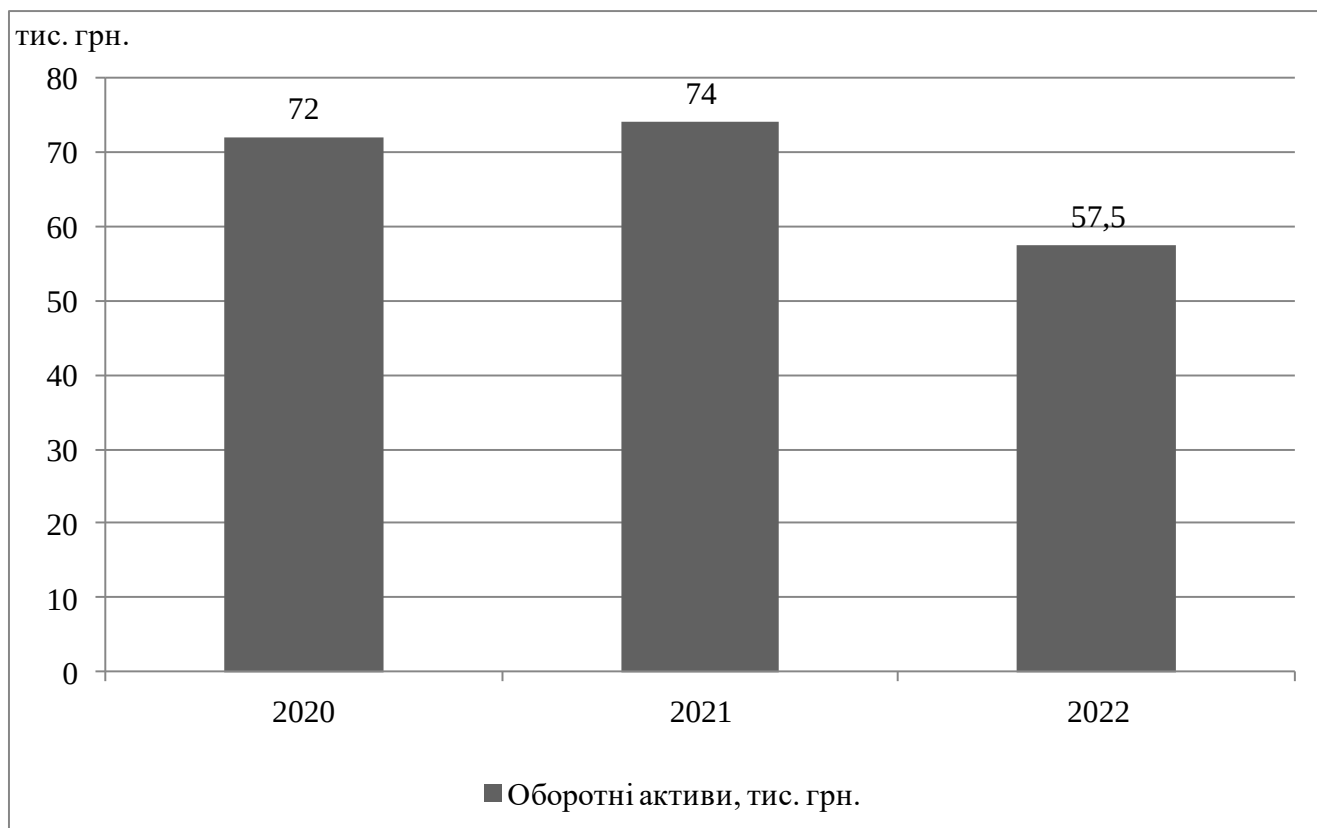


Рисунок 3.2 – Динаміка оборотних активів ФОП Москаленко Ю. О. у 2020-2022 рр.

Джерело: складено за даними ФОП Москаленко Ю. О.

У складі оборотних активів наприкінці 2022 р. найбільший обсяг припадає на запаси – 63,65 % у загальному складі оборотних активів, однак, для порівняння, наприкінці 2020 року частка запасів складала 80,56 %. Загальне скорочення запасів підприємства у досліджуваному періоді становило 36,9 %. На другому місці у складі оборотних активів ФОП Москаленко Ю. О. – дебіторська заборгованість, яка протягом аналізованого періоду значно зросла, на 63,6 % та наприкінці у 2022 р. становила 19,8 тис. грн., що складало приблизно 34 % частки оборотних активів, що вказує на збільшення відсотку реалізації продукції послуг покупцям та клієнтам із відстрочкою платежу.

Що стосується показнику грошових коштів, то їхня вартість скоротилася за період на 42,1 % та наприкінці досліджуваного періоду складала 1,91 % від загального обсягу оборотних активів.

Відзначимо, що така тенденція зумовлена специфікою діяльності ФОП Москаленко Ю. О., оскільки це є підприємство торгівлі. Зазначимо, що зміна частки дебіторської заборгованості у оборотних активах відбувалася з показнику 16,81 % наприкінці 2020 року до 18,65 % у 2021 році та до 34,43 % 2022 року, що вказує на погіршення ситуації із платіжною дисципліною. Це пов'язано з тим, що підприємство старається надавати привілеї щодо відстрочення оплати саме постійним клієнтам ФОП Москаленко Ю. О., через значний рівень довіри, що сформувався завдяки тривалій співпраці. Підприємство прагне зберігати баланс між своїми інтересами та інтересами клієнтів, що, безумовно, свідчить про його клієнтоорієнтований підхід.

Отже, загальний висновок полягає у тому, що ФОП Москаленко Ю. О. має в цілому позитивні показники збалансованості оборотних активів, однак все ж таки зокрема потребує оптимізації обсягу дебіторської заборгованості, оскільки надавати 34,43 % загальної вартості оборотних активів у вигляді товарного кредиту є доволі суттєвим показником, тому ФОП Москаленко Ю. О. має побати про дотримання оптимального стану платоспроможності.

Діла розрахуємо оборотність оборотних активів, зокрема, дебіторської заборгованості, яка є важливою складовою оборотних активів, а також зниженням потреби в оборотних активах на 1 грн. обсягу реалізації продукції (табл. 3.2).

Як свідчать дані таблиці 2.2, за період 2020-2022 роки, тривалість обороту оборотних активів ФОП Москаленко Ю. О. скоротилася на 62,57 % та призвело до змін коефіцієнту оборотності та коефіцієнту закріплення оборотних засобів. За досліджуваний період, коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 167,18 %, це доволі суттєве зростання, особливо враховуючи той аспект, що суб'єкт господарювання працює у сфері, де дуже важлива швидка оборотність оборотних активів.

Таблиця 3.2 – Аналіз ефективності використання оборотних засобів ФОП Москаленко Ю. О. у 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	відхилення 2022 р. від 2020р.	
				(+,-)	%
Чиста виручка від реалізації, тис. грн.	72 750	72 800	180 000	107 250	147,42
Чистий прибуток, тис. грн.	3 565	3 700	300	-3 265	-91,58
Одноразова виручка, тис. грн. (ряд.1/360)	202	202	500	298	147,42
Середня вартість оборотних активів, тис. грн.	71	73	66	-5	-7,39
Тривалість обороту оборотних активів, дні (ряд.4*360/ряд.1)	0,35	0,36	0,13	-0,22	-62,57
Коефіцієнт оборотності оборотних активів (ряд.1/ряд.4)	1024,65	997,26	2737,64	1712,99	167,18
Коефіцієнт закріплення оборотних активів (ряд.4/ряд.1)	0,0010	0,0010	0,0004	-0,0006	-62,57
Рентабельність оборотних активів, % (ряд.2/ряд.4)*100	5021,13	5068,49	456,27	-4564,85	-90,91

Джерело: складено автором за даними звітності ФОП Москаленко Ю. О.

Зазначимо, що оборотні активи обертаються дуже швидко. Таку ситуацію причинило значне зростання – на 147,42 % чистої виручки від реалізації продукції ФОП Москаленко Ю. О. при наявному у 2022 році скороченні середньої вартості оборотних активів порівняно із 2020 роком на 7,39%.

Якщо розглядати динаміку коефіцієнту закріплення, який є другим показником після коефіцієнту оборотності оборотних активів, що характеризує ефективність їх використання, то протягом 2020-2022 років маємо дуже малі його значення та тенденцію до скорочення на 62,57% у 2022 році порівняно із 2020 роком, який є відображенням того, що з роками ФОП Москаленко Ю. О. потребує все меншої кількості оборотних засобів.

Далі доцільно розглянути аналіз фінансової стійкості підприємства ФОП Москаленко Ю. О.. Розрахунок наведених показників для ФОП Москаленко Ю. О. розрахуємо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Показники ефективності формування фінансових ресурсів ФОП Москаленко Ю. О. у 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	(+,-)
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,74	0,74	0,80	0,05
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,89	2,85	3,90	1,02
Коефіцієнт поточних зобов'язань	1,000	1,000	1,000	0,00
Коефіцієнт маневреності власних фінансових ресурсів	0,076	0,031	0,042	-0,034
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,35	0,35	0,45	0,10

Джерело: складено автором за даними звітності ФОП Москаленко Ю. О.

Коефіцієнт фінансової незалежності обчислюється як відношення власних фінансових ресурсів до загальної суми фінансових ресурсів. Цей показник вказує на здатність ФОП Москаленко Ю. О. виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних фінансових ресурсів. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більше підприємство фінансово стійке, стабільне та незалежне від зовнішніх кредиторів.

Необхідно вказати на винятковому його значенні в сучасних умовах господарювання для ФОП Москаленко Ю. О., оскільки він характеризує інтереси його засновників та кредиторів, й тому детальніше наведемо його динаміку на рис. 3.3.

Динаміка коефіцієнта фінансової незалежності ФОП Москаленко Ю. О., побудована за даними, що наведена на рисунку, протягом 2020-2022 років показала найвище значення показника у 2022 році, протягом 2020-2021 рр. значення даного коефіцієнту лишалося незмінним та становило 0,74 п.

Отже, значення коефіцієнта знаходилось в межах від 0,74 до 0,8, що означає, що протягом періоду ФОП Москаленко Ю. О. було спроможне виконати від 74 % до 80 % зовнішніх зобов'язань за рахунок власних фінансових ресурсів, що є задовільним результатом та вказує на достатню забезпеченість підприємства власними фінансовими ресурсами – особливо в сьогоdnішніх кризових умовах через повномасштабне російське вторгнення.

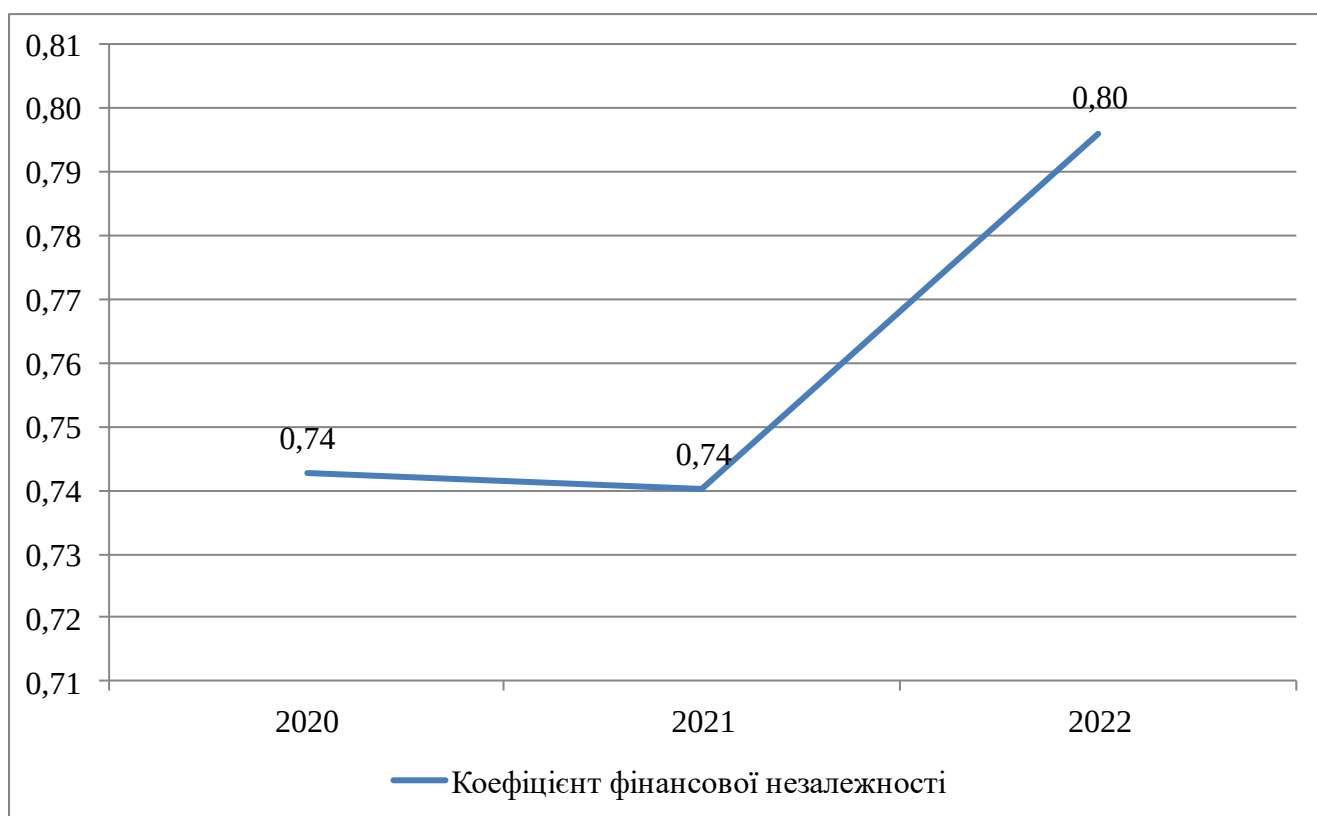


Рисунок 3.3 – Динаміка коефіцієнта фінансової незалежності ФОП Москаленко Ю. О. у 2020-2022 рр.

Джерело: складено за даними ФОП Москаленко Ю. О.

Ще одним важливим показником оцінки ефективності формування фінансових ресурсів підприємства є коефіцієнт фінансової стабільності. При проведенні аналітичних процедур його рекомендується розраховувати як відношення величини власних фінансових ресурсів до позикових. Важливо відзначити, що серед економістів існує різні точки зору на те, яка є оптимальна структура капіталу. Деякі економісти стверджують, що співвідношення власного та позикового капіталу підприємства повинно складати 1:1. З іншого боку, згідно з іншими думками, для підприємств у сфері торгівлі рекомендується, щоб частка власного капіталу становила не менше 50%.

Дані відображені у табл. 3.3 свідчать про зростання досліджуваного показника у 2020-2022 роках: протягом всього періоду дослідження спостерігався високий рівень забезпеченості заборгованості власними фінансовими ресурсами – 2,89; 2,85 та 3,9. Якщо наприкінці 2020 року ФОП Москаленко Ю. О. мало 2,89 грн.

власних фінансових ресурсів на 1 грн. позикових, то у 2021 році показник незначно скоротився до 2,85 грн. власних на 1 грн. позикових, однак у 2022 році він знову зріс, до 3,9 грн.

Коефіцієнти фінансової незалежності та фінансової стабільності дають найбільш загальну оцінку фінансової стійкості ФОП Москаленко Ю. О., що свідчить про її задовільний стан.

Далі розглянемо коефіцієнт поточних зобов'язань, що визначається діленням суми поточних зобов'язань на загальну суму позикових фінансових ресурсів. Коефіцієнт поточних зобов'язань показує, яку частку поточні зобов'язання становлять у загальному обсягу позикових фінансових ресурсів ФОП Москаленко Ю. О.

Отримані у табл. 3.3 розрахунки демонструють, що протягом 2022 р. ФОП Москаленко Ю. О. при формуванні структури позикових фінансових ресурсів користувався виключно поточними зобов'язаннями. Крім того, якщо у 2020-2021 рр. ФОП Москаленко Ю. О. мав частку поточних зобов'язань у розмірі 25,7 % та 26 % у складі пасивів відповідно, то у 2022 році підприємство скоротило частку поточних зобов'язань у загальній структурі джерел майна до 20,4 %. Тобто, коефіцієнт поточних зобов'язань становив у 2020-2022 році 1,0, оскільки поточні зобов'язання складали у структурі загальних зобов'язань 100 % протягом всього досліджуваного періоду.

Крім того, важливим є коефіцієнт маневреності власних фінансових ресурсів, який розраховується шляхом поділу величини власних обігових коштів на загальну суму власних фінансових ресурсів підприємства. Даний показник визначає частку власних фінансових ресурсів, які інвестовані в оборотні активи, в загальній структурі власних фінансових ресурсів (іншими словами, яка частина власних фінансових ресурсів є високоліквідною).

Отже, аналізуючи тенденції зміни зазначеного показника ФОП Москаленко Ю. О. за 2020-2022 роки, слід відмітити скорочення рівня коефіцієнта маневреності власних фінансових ресурсів ФОП Москаленко Ю. О. (від 0,076 у 2020 році до 0,042 у 2022 році) зумовлене передусім збільшенням величини власних оборотних

коштів та скороченням грошових коштів. Скорочення коефіцієнта маневреності вказує на певне погіршення ситуації щодо забезпечення діяльності власними обіговими коштами.

Кінцевим показником у таблиці є коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами. У визначеній формулі для розрахунку цього показника чисельником служить сума власних обігових коштів, а в знаменнику – оборотні активи.

Динаміка коефіцієнта забезпечення оборотних активів власними коштами наведена у табл. 3.3 показує, що спостерігаються зростання цього показника для ФОП Москаленко Ю. О. Так, у 2020-2021 рр. його значення становило 0,35, а наприкінці 2022 р. його значення становило 0,45.

Отже, значення коефіцієнта забезпечення оборотних активів власними коштами ФОП Москаленко Ю. О. коливалося – від 0,35 до 0,45, визначений показник свідчить, що ФОП Москаленко Ю. О. здатне профінансувати свої оборотні активи за рахунок ВОК лише на 45% наприкінці 2022 р., що незважаючи на певне зростання порівняно із 2020 р., коли підприємство спроможне було профінансувати свої оборотні активи ВОК на 35%, це все ще вказує на недостатню кількість капіталу для фінансування оборотних активів протягом досліджуваного періоду.

Наступним є аналіз та оцінка ліквідності підприємства ФОП Москаленко Ю. О. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Оцінка ліквідності та платоспроможності ФОП Москаленко Ю. О. у 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення, %
Коефіцієнт покриття	1,53	1,54	1,83	0,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,30	0,27	0,42	0,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,02	0,03	-0,01
Частка ВОК у покритті запасів	0,38	0,42	1,20	0,82
Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	1,53	1,54	1,83	0,29

Джерело: складено за даними ФОП Москаленко Ю. О.

З даних, що розраховані у табл. 3.4, можна визначити, що структура оборотних активів ФОП Москаленко Ю. О. в цілому відповідає встановленим вимогам дотримання платоспроможності, хоча, як можна побачити з розрахунку, наведеному у таблиці, спостерігається від'ємна динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності.

Так, коефіцієнт покриття збільшився протягом періоду та його значення відповідає нормативному (1,5-2) протягом всього періоду. За підсумками 2022 р. ФОП Москаленко Ю. О. має можливість розрахуватися із 183 % поточних зобов'язань за рахунок реалізації поточних активів, це означає, що підприємство володіє запасом ліквідності.

Значення показника швидкої ліквідності збільшилося протягом 2020-2022 рр. (0,12 п.п.), але його значення не вказує запас високоліквідних активів ФОП Москаленко Ю. О. для погашення короткострокових зобов'язань, хоча і свідчить про те, що підприємство дещо наростило обсяги ліквідних активів. Так, за підсумками 2022 р. підприємство може покрити лише 42 % своїх поточних пасивів за рахунок швидко ліквідних коштів.

Деяке погіршення виявив показник абсолютної ліквідності, що відбулося внаслідок скорочення грошових коштів ФОП Москаленко Ю. О. у 2022 р. порівняно із 2020 р.

Якщо подивитися на показник частки ВОК у покритті запасів, то вона зросла протягом періоду на 0,82 пункти, що свідчить про те, що досліджуване підприємство здатне у значній мірі профінансувати свою операційну діяльність за рахунок власних оборотних коштів.

Що стосується коефіцієнту співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості, то якщо у 2020 році його значення становило 1,53 – тобто, на 1 грн. кредиторської заборгованості припадало 1,53 грн. вартості дебіторської заборгованості, то за підсумками 2022 року це співвідношення заборгованостей становило 1,83 на користь дебіторської заборгованості. Це також свідчить про зростання платіжних зобов'язань дебіторів ФОП Москаленко Ю. О. Як зазначалося, цей показник є важливий для підприємства з точки зору

клієнтоорієнтованості, оскільки вказує на готовність йти назустріч та надавати гнучку політику щодо оплати замовлень. Разом із тим, для підприємства важливо не допускати ситуації, коли накопичуються борги з боку споживачів та клієнтів, це може призвести до платіжної кризи.

Отже, загальний висновок полягає у тому, що ФОП Москаленко Ю. О. має позитивні показники використання оборотних активів, хоча й потребує зокрема оптимізації обсягу дебіторської заборгованості. В цілому структура оборотних є такою, за якої ФОП Москаленко Ю. О. здатне дотримуватися стану платоспроможності.

В якості завершуючого показника, який характеризує ефективність господарської діяльності ФОП Москаленко Ю. О. з точки зору ефективності продажів – рис. 3.4.

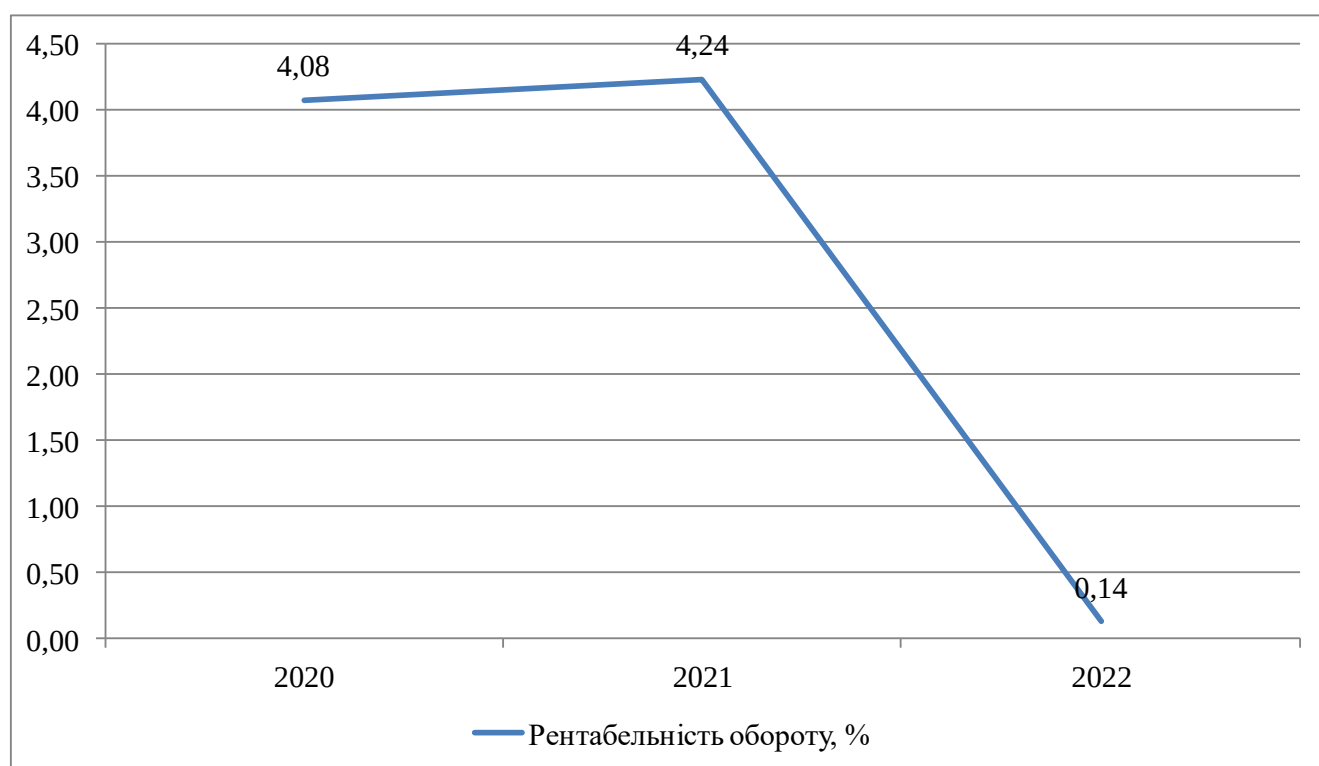


Рисунок 3.4 – Динаміка показнику рентабельності обороту ФОП Москаленко Ю. О. у 2020-2022 рр.

Джерело: складено за даними ФОП Москаленко Ю. О.

Як можна побачити, протягом періоду підприємство скоротило ефективність своєї продажної діяльності, так, якщо у 2020 році значення коефіцієнту становило 4,08 % – тобто, на кожну 1 грн. товарообороту приходилося 0,0408 грн чистого прибутку, то у 2022 році значення показнику сягнуло лише 0,14 % – кожна 1 грн. отриманого доходу від реалізації з ПДВ приносила тільки 0,0014 грн. чистого прибутку.

Таким чином, стан господарської діяльності ФОП Москаленко Ю. О. слід охарактеризувати як задовільний, зважаючи на складні обставини зовнішнього середовища, хоча й не позбавлений недоліків. Важливо зазначити, що у своїй торговій діяльності з управління магазинами «Караван», що торгують будівельними матеріалами, ФОП Москаленко Ю. О. значної уваги приділяє клієнтоорієнтованості – надаючи товарний кредит своїм лояльним клієнтам.

Важливим приділення додаткової уваги клієнтоорієнтованості ФОП Москаленко Ю. О., оцінці її стану, що буде здійснено у наступних параграфах.

3.2 Аналіз та суперечності розвитку клієнтоорієнтованості підприємства

Для оцінки того, наскільки ФОП Москаленко Ю. О. стратегічно орієнтує свої магазини «Караван» на клієнтоорієнтованість, тобто, сервісне обслуговування клієнтів – проведемо SWOT-аналіз із використанням числової шкали оцінювання. Для цього доцільно виділити 10 сильних сторін досліджуваного підприємства, які впливають на його клієнтоорієнтованість та оцінити їх за п'ятибальною шкалою, задля чого експертним шляхом визначено коефіцієнти вагомості – табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Оцінка сильних сторін з точки зору клієнтоорієнтованості

№	Чинник	Бальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг
1	2	3	4	5
A1	Висока кваліфікація персоналу магазинів	5	0,14	0,7
A2	Впізнавані бренди будівельних	5	0,13	0,65

Кінець табл. 3.5

1	2	3	4	5
	матеріалів, що пропонують магазини «Караван» серед покупців та клієнтів			
A3	Підприємство – один з небагатьох магазинів, що пропонують можливість відстрочки платежу фізичним особам	5	0,12	0,6
A4	Унікальні пропозиції – «пробники» фарби	4	0,09	0,36
A5	Висока якість товарів	5	0,15	0,75
A6	Надання консультаційних послуг з використання будівельних матеріалів	4	0,06	0,24
A7	Власний імпорт	4	0,09	0,36
A8	Інформаційна та консультаційна підтримка продавцями оптових покупців	4	0,11	0,44
A9	Висока мотивація персоналу	5	0,07	0,35
A10	Наявність потужного генератору у магазинах на випадок відключень електрики	5	0,04	0,2
	Разом	46	1	4,65

Джерело: складено за даними ФОП Москаленко Ю. О.

На рис. 3.5 наведемо радіальну діаграму сильних сторін підприємства.

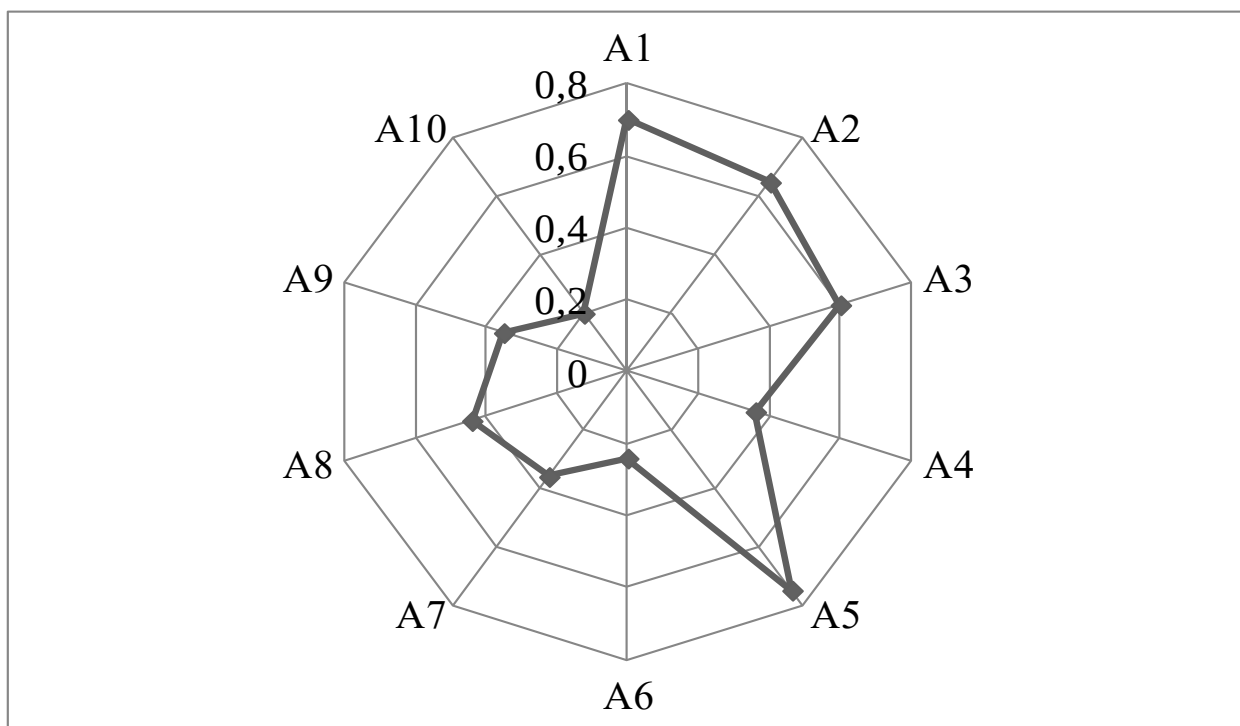


Рисунок 3.5 – Радіальна діаграма сильних сторін ФОП Москаленко Ю. О. з точки зору клієнтоорієнтованості

Джерело: складено за даними ФОП Москаленко Ю. О.

Отже, серед пріоритетніших сильних сторін ФОП Москаленко Ю. О., що спливають на рівень сервісного обслуговування слід назвати: А5 (Висока якість товарів) та А1 (Висока кваліфікація персоналу магазинів «Караван»). Крім того, до сильних сторін досліджуваного підприємства за проведеною оцінкою клієнтоорієнтованості також можна віднести А2 (Значна впізнаваність брендів будматеріалів серед клієнтів).

Тобто, найзначніший напрям, за яким ФОП Москаленко Ю. О. має розвивати свої сильні сторони з точки зору клієнтоорієнтованості – це його торгова та консультативна діяльність, асортимент якісних та різноманітних будівельних матеріалів.

Також досить високі оцінку отримала така сильна сторона як А3 (магазини «Караван» – одні з небагатьох магазинів у місті Конотоп, що пропонують можливість відстрочки платежу фізичним особам). Про це також свідчить попередній аналіз, що підприємство намагається якомога значніше використовувати гнучку політику товарного кредитування своїх клієнтів, особливо, постійних.

Далі оцінимо слабкі сторони підприємства з точки зору клієнтоорієнтованості та наведемо їхню оцінку у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка слабких сторін магазинів «Караван» з точки зору клієнтоорієнтованості

№	Чинник	Бальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг
1	2	3	4	5
В1	Ціновий сегмент підприємства (деякі будівельні матеріали, особливо імпорتنі, є досить дорогими та ФОП прагне не надавати на них знижок внаслідок нестабільності національної валюти)	5	0,16	0,8
В2	Значна залежність продажів від сервісу та якості обслуговування покупців, що відбувається через значну конкуренцію на ринку. Покупцю іноді замало просто запропонувати якісне обслуговування, потрібний додатковий сервіс, що потребує постійного навчання персоналу	4	0,17	0,68
В3	Немає чітко окреслених стратегічних напрямків управління	5	0,12	0,6

Кінець табл. 3.6

1	2	3	4	5
	клієнтоорієнтованістю в умовах загострення конкуренції			
B4	Високий рівень витрат, що не дозволяє розширювати товарний кредит	5	0,15	0,75
B5	Значна залежність від курсу національної валюти та експортних мит, що стримує можливість надавати стимулюючі знижки	4	0,15	0,6
B6	Висока працевіткість та відповідно зарплатомісткість, що впливає на якість роботи персоналу – і отже, якість обслуговування	4	0,14	0,56
B7	Недостатня гнучкість реагування магазинів на зміни ринкової кон'юнктури – відсутність інтернет-магазину	5	0,11	0,55
	Разом	32	1	4,54

Джерело: складено за даними ФОП Москаленко Ю. О.

Радіальну діаграму слабких сторін підприємства наведемо на рис. 3.6.

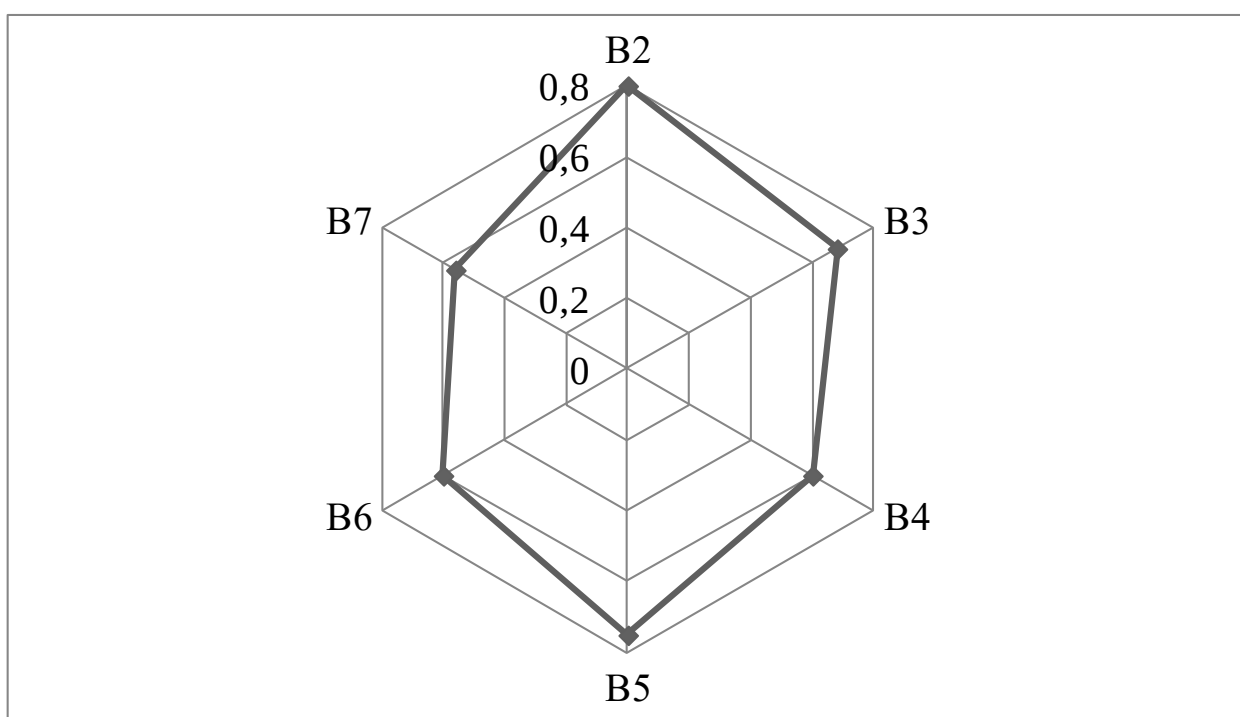


Рисунок 3.6 – Радіальна діаграма слабких сторін ФОП Москаленко Ю. О. з точки зору клієнтоорієнтованості

Джерело: складено автором

Оцінюючи слабкі сторони досліджуваних магазинів, якими управляє ФОП Москаленко Ю. О. з точки зору клієнтоорієнтованості, слід зазначити, що

ключовою є В1 (Ціновий сегмент підприємства), це відбувається тому що деякі будівельні матеріали, які пропонують магазини досліджуваного підприємства – відносяться до цінового сегменту, що є вище за середній, оскільки значна частина будівельних матеріалів через руйнування вітчизняних підприємств, що їх виробляють – імпортуються, а отже, є відносно дорогими внаслідок девальвування гривні. Продажі таких будматеріалів завжди знаходяться у зоні ризику. В умовах війни доходи споживачів значно «просіли», що не може не відбитися на обсягах продажів.

Відповідною до пріоритетної слабкої сторони є сторона В4 (Високий рівень витрат), ФОП Москаленко Ю. О. веде витратоємну діяльність, що зумовлене особливостями товарів – та це обмежує можливість надання товарних кредитів.

У таблиці 3.7 оцінимо можливості для досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.7 – Оцінка можливостей ФОП Москаленко Ю. О. вдосконалити рівень клієнтоорієнтованості

№	Чинник	Бальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг
1	2	3	4	5
С1	Вихід на нові сегменти ринку – наприклад, колаборація із дизайнерською агенцією або архітектурною агенцією, що дозволить спільно діяти на ринку, розширюючи сервісні послуги	3	0,15	0,45
С2	Розширення асортименту будівельних матеріалів, у тому числі, на користь більш дешевої та менш витратної з точки зору монтажу/оздоблення продукції	5	0,17	0,85
С3	Зміна сервісу – створення інтернет-магазину для роздрібних покупців, можливість безкоштовної доставки до точок видачі «Розетка»	5	0,2	1
С4	Створення програми лояльності для постійних клієнтів із впровадженням накопичувальної знижки	4	0,16	0,64
С5	Впровадження інноваційних методик діагностування клієнтоорієнтованості у магазинах «Караван», опитувальників для продавців та клієнтів	3	0,06	0,18
С6	Вдосконалення системи мотивації персоналу, що дозволить зацікавити їх у	4	0,1	0,4

1	2	3	4	5
	підвищенні якості обслуговування та продажів			
C7	Розширити асортимент привезення будівельних/оздоблювальних матеріалів «під замовлення», наприклад, дрібним оптом від виробника, вітчизняного або навіть закордонного. Створення «власного імпорту»	4	0,07	0,28
C8	Проведення комерційних майстер-класів з застосування будівельних матеріалів – наприклад, як класти плитку або підготувати стіни для фарбування чи під шпалери	5	0,09	0,45
	Разом	33	1	4,25

Джерело: складено за даними ФОП Москаленко Ю. О.

Радіальну діаграму можливостей для ФОП Москаленко Ю. О. наведемо на рис. 3.7.

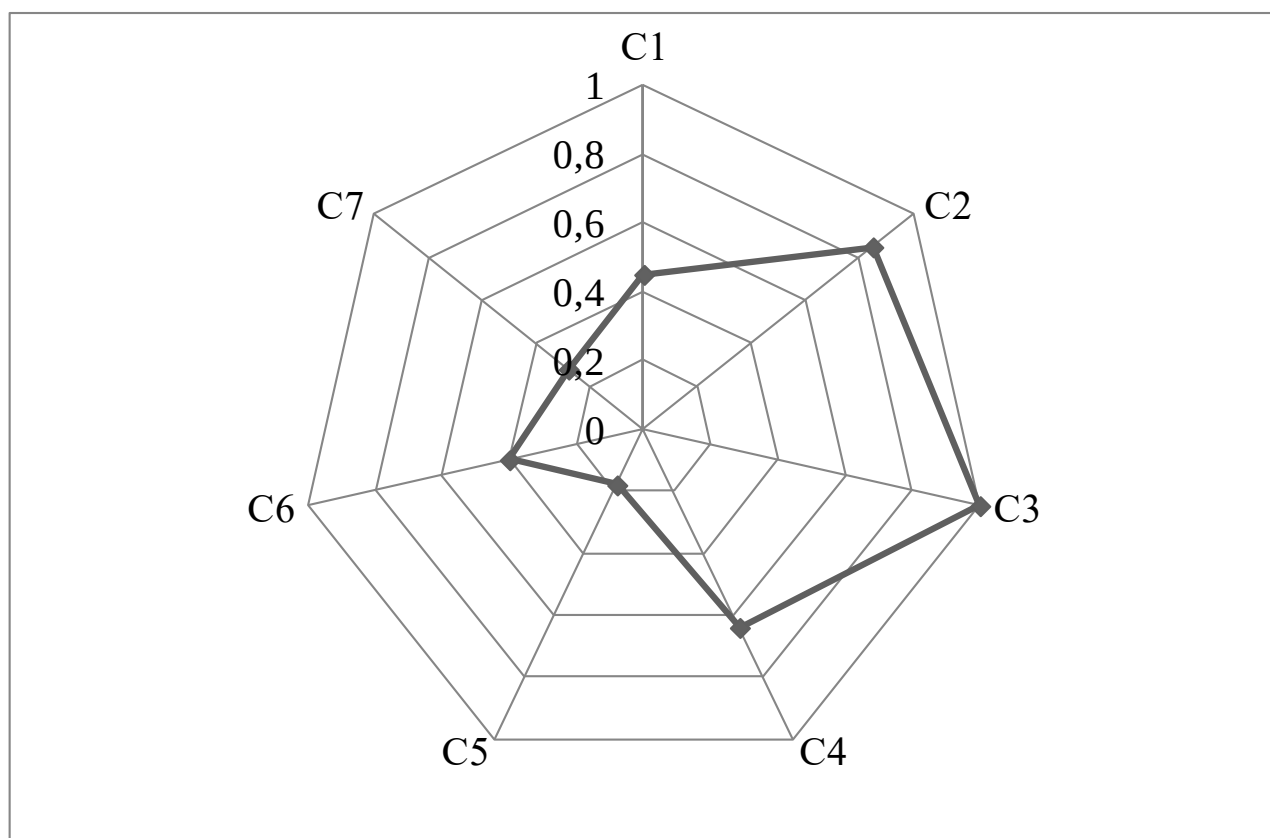


Рисунок 3.7 – Радіальна діаграма можливостей вдосконалити рівень клієнтоорієнтованості

Джерело: складено автором

Пріоритетною можливістю, як видно з наведеної оцінки, є С3 (Зміна сервісу – створення інтернет-магазину для роздрібних покупців тощо). Це пояснюється тим, що така можливість потребує мінімуму витрат від підприємства, оскільки вона покликана нівелювати зростання витрат на діяльність ФОП Москаленко Ю. О. та його ціновий сегмент. Крім того, такий захід дозволить підвищити впізнаваність бренду магазинів «Караван», оскільки сьогодні багато молодих клієнтів надають переваги саме здійсненню покупок у мережі Інтернет.

Також до вагомих можливостей слід віднести С2 (Розширення асортименту будівельних матеріалів, у тому числі, на користь більш дешевої та менш витратної з точки зору монтажу/оздоблення продукції) та С4 (Створення програми лояльності для клієнтів), ця можливість є парною до можливості С3.

Найменш пріоритетною слід зазначити можливість С5 Впровадження інноваційних методик діагностування клієнтоорієнтованості у магазинах «Караван», опитувальників для продавців та клієнтів), оскільки цей захід, хоча й дуже корисний, є відкладеним у часі, оскільки після опитування та діагностики має бути розроблена та впроваджена програма заходів, спрямована на виправлення ситуації. Крім того, наслідком такої програми обов'язково має бути система тренінгів для працівників магазинів, а ФОП Москаленко Ю. О. наразі не може собі дозволити збільшувати витрати на персонал.

У табл. 3.8 оцінимо загрози для досліджуваного підприємства.

Таблиця 3.8 – Оцінка загроз ФОП Москаленко Ю. О. відносно реалізації клієнтоорієнтованості

№	Чинник	Бальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг
1	2	3	4	5
D1	Нестабільна економічна ситуація через вплив повномасштабного російського вторгнення	5	0,25	1,25
D2	Зростаючий конкурентний тиск	5	0,18	0,9
D3	Зміна переваг клієнтів внаслідок скорочення платоспроможності – перехід до більш дешевих видів будівельних матеріалів	4	0,14	0,56
D4	Скорочення середнього кейсу оптових закупок	5	0,15	0,75

Кінець табл. 3.8

1	2	3	4	5
D5	Мобілізація персоналу	3	0,05	0,15
D6	Інфляція	4	0,11	0,44
D7	Небезпека ракетних руйнувань	3	0,08	0,24
D8	Енергетична криза	3	0,04	0,12
	Разом	32	1	4,41

Джерело: складено за даними ФОП Москаленко Ю. О.

Радіальну діаграму загроз для рівня клієнтоорієнтованості досліджуваного підприємства наведемо на рис. 3.8.

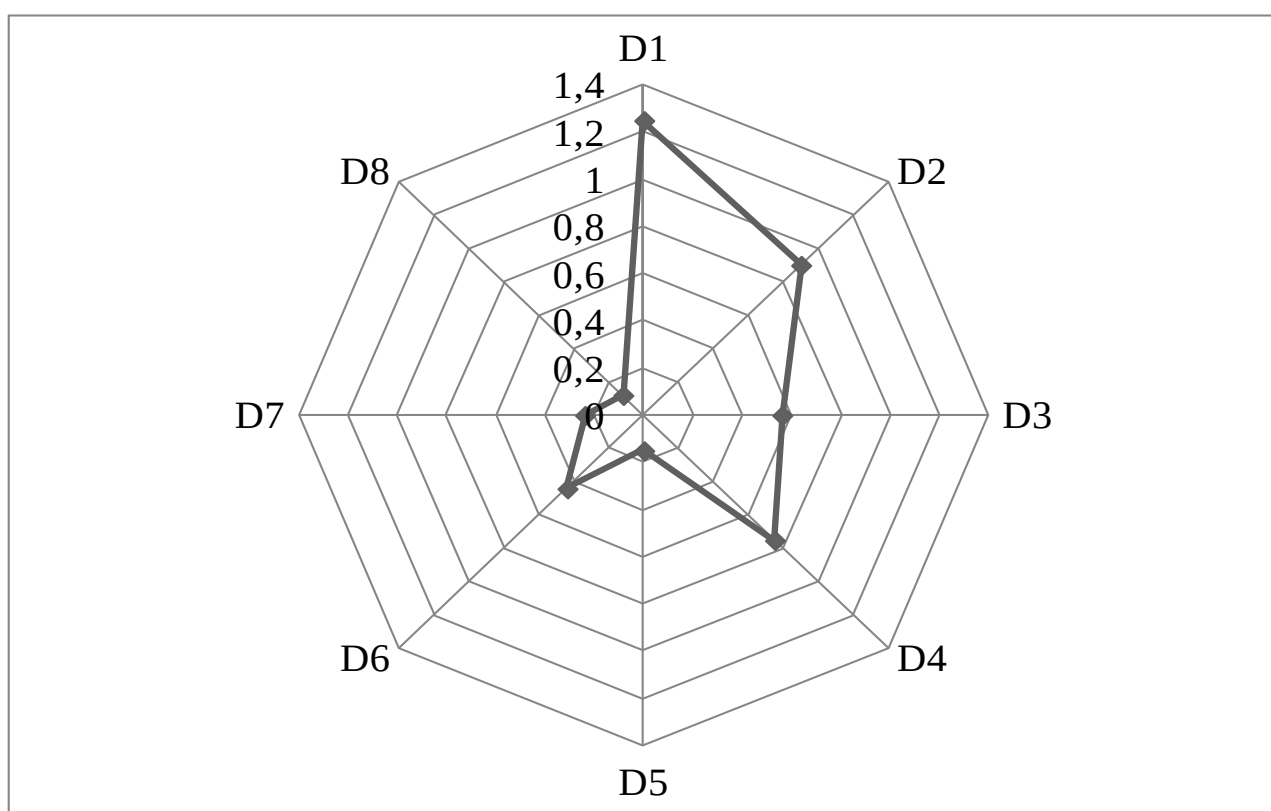


Рисунок 3.8 – Радіальна діаграма загроз ФОП Москаленко Ю. О. щодо реалізації клієнтоорієнтованості

Джерело: складено автором

Як можна побачити, за наведених оцінок як найбільш пріоритетні слід позначити загрози D1 (Нестабільна економічна ситуація через вплив повномасштабного російського вторгнення), D2 (Зростаючий конкурентний тиск)

та D4 (Скорочення середнього кейсу оптових закупок – йдеться про середню вартість одного оптового контракту, у грошовому вимірі).

Особливістю зазначених загроз для підприємства є те, що всі вони тим чи іншим чином пов'язані одна із одною, оскільки саме повномасштабне російське вторгнення є головною загрозою, яка вже «тягне» за собою інші. Зокрема, це зростаючий конкурентний тиск – оскільки в умовах скорочення платоспроможного попиту магазини будматеріалів конкуруватимуть між собою за клієнтів. Та відповідно це зумовить скорочення середнього кейсу закупівель.

Слід зазначити, що підприємство, що функціонує у сфері торгівлі відноситься до таких, що пропонують товари, які мають значну еластичність за доходом та ціною, тож магазини «Караван» ФОП Москаленко Ю. О. у будь-якому випадку буде суттєво підвернені впливу загроз зовнішнього середовища – що ускладнюватиме можливість ефективної реалізації первісності та клієнтоорієнтованості. Отже, загальний висновок за SWOT-аналізом клієнтоорієнтованості полягає у тому, що в цілому сильні сторони ФОП Москаленко Ю. О. попри умови зовнішнього середовища переважають над слабкими – $4,65 > 4,54$, хоча й з невеликою перевагою.

У свою чергу, оцінка можливостей поступається оцінці загроз – $4,25 < 4,41$. Це свідчить, що підприємство має можливості нівелювати слабкі сторони реалізацією своїх сильних сторін, водночас воно має вжити заходів, щоб завдяки сильним сторонам мінімізувати вплив загроз та реалізувати можливості покращити рівень клієнтоорієнтованості, оскільки це у значній мірі зумовить конкурентні позиції на ринку та можливість отримувати прибутки, що наразі ускладнено через повномасштабне російське вторгнення.

3.3 Потенціал інновацій в розвитку клієнтоорієнтованості підприємства

Розглянемо потенціал щодо впровадження інновацій в розвитку клієнтоорієнтованості підприємства ФОП Москаленко Ю. О., використовуючи

карту змін за Харінгтоном. Карта змін за Харінгтоном – це інструмент менеджменту інновацій, який визначає, у який спосіб можливо реалізувати певні зміни у бізнесі відповідно до таких складових: процеси, проєкти, зміни, знання, ресурси – які потрібні для подібних змін.

Отже, у табл. 3.9 наведемо карту змін за Харінгтоном для ФОП Москаленко Ю. О. стосовно впровадження інновацій у розвиток клієнтоорієнтованості.

Таблиця 3.9 – Карта організаційних змін для клієнтоорієнтованості у магазинах ФОП Москаленко Ю. О. за Харінгтоном

Параметр	Реалізація змін
Процеси	Підприємство протягом досліджуваного періоду не впроваджувало організаційних змін у процеси, що відповідають за клієнтоорієнтованість
Проєкти	Підприємство реалізовувало найм персоналу за проєктним підходом Маркетингові проєкти (розпродажі, знижки для постійних клієнтів)
Зміни	Зміни у політичному та економічному середовищі через повномасштабне вторгнення рф Відбулося погіршення ділової активності Скорочення мотивуючих виплат для працівників
Знання	Підприємство протягом досліджуваного періоду не отримувало нові ноу-хау стосовно клієнтоорієнтованості
Ресурси	Відбулося погіршення використання ресурсів підприємства протягом останнього року (скорочення вартості основних фондів, скорочення вартості оборотних активів, скорочення чисельності персоналу, прибутку)

Джерело: складено за даними ФОП Москаленко Ю. О. та [52]

Дані табл. 3.9 вказують, що ФОП Москаленко Ю. О., згідно проведеної діагностики по складових за Харінгтоном не впроваджувало системних організаційних змін щодо розвитку клієнтоорієнтованості, водночас підприємство характеризується складною ситуацією у бізнесі через зміни, які відбулися у зовнішньому середовищі, які спричинило повномасштабне російське вторгнення.

Отже, зазначене дає можливість визначити найбільш проблемні аспекти в управлінні організаційними змінами ФОП Москаленко Ю. О. з точки зору їхнього впливу на загальну діяльність та клієнтоорієнтованість досліджуваного підприємства торгівлі.

Під час аналізу управління організаційними змінами на розглянутому підприємстві важливо також провести діагностику готовності до них ФОП Москаленко Ю. О. Цей аспект можна розглядати через призму визначення етапу життєвого циклу підприємства. Враховуючи, що запропоновані заходи містять організаційні зміни, їх ефективність можна очікувати тільки у відповідності з поточним етапом життєвого циклу підприємства. Без такого врахування користь від запропонованих заходів може бути незначною або навіть відсутньою.

Відповідно метою наступного аналізу є визначення стадії життєвого циклу ФОП Москаленко Ю. О. згідно із підходом І. Адізеса, адаптоване саме з точки зору орієнтації на клієнта. Це потрібно для того, щоб з'ясувати, на якому етапі встановлення та утримання довгострокових відносин із клієнтами знаходиться підприємство (партнерських відносин із клієнтом – RM).

У таблиці 3.9 наведений експертний опитувальник, який буде заповнений на основі аналізу клієнтоорієнтованості підприємства. Зеленим кольором відзначені твердження, що повністю реалізовані ФОП Москаленко Ю. О., жовтим – ті, що частково реалізовані, та червоним – критерії та ознаки, які свідчать про негативне становище підприємства в цьому контексті.

Таблиця 3.9 – Діагностика проходження етапів життєвого циклу з точки зору орієнтації на клієнта за І. Адізесом

Етапи	Ознаки проходження етапу	Критерії
1	2	3
«Дитинство» – «давай-давай»: стабілізація основної діяльності	Стабільно зростаючий попит	Чи можна з високою точністю спрогнозувати попит на наступний місяць?
	Підвищення лояльності клієнтів	Понад 20% замовлень компанії – повторні замовлення від постійних клієнтів?
	Стабілізація основної діяльності	Чи можна чітко визначити тривалість операційного циклу?
	Компанія не перебуває на межі життя та смерті	Компанії достатньо потоку коштів від клієнтів для підтримки життєдіяльності протягом щонайменше півроку?
«Давай давай» - «юність»: використання	Зміна керівництва	У компанії є хоча б 2 посади з перерахованих: фінансовий директор, директор з маркетингу, директор з продажу, директор з розробок (ІТ-

Кінець табл. 3.9

1	2	3
		директор) чи існують люди, крім засновника підприємства, виконують ці функції?
адміністративного апарату		Чи існує посада виконавчого/генерального директора, котрий не є засновником компанії?
	Делегування повноважень	Чи можуть приймати рішення самостійно в рамках своїх повноважень директор з продажу, директор з маркетингу та фінансовий директор (чи подібні до них посади), не радячись із засновником? Чи може виконавчий/генеральний директор, який не є засновником компанії приймати самостійні рішення у межах своїх повноважень, не радячись із засновником компанії (ФОП Москаленко Ю. О.)?
	Зміна цілей – з «чим більше, тим краще» на «чим краще, тим більше»	Чи можна назвати граничне значення прибутковості продажів, за якого підприємство зможе покривати змінні та постійні витрати?
«Юність» – «розквіт»: Ефективні управлінські системи та узаконений процес управління	Функціональні системи	Організаційна структура компанії узгоджувалась з її місією стосовно орієнтації на клієнта?
	Внутрішньо організаційна пов'язаність	Чи мають місце у компанії політичні ігри та інтриги? Чи переростають конфлікти в компанії у міжособистісні сварки?
	Узаконений процес управління	Чи знає кожен співробітник компанії, де і як приймаються ті чи інші рішення стосовно взаємодії із клієнтами?

Джерело: складено за даними ФОП Москаленко Ю. О. та [49]

Отже, отримавши оцінки щодо стану проходження етапів життєвого циклу організації ФОП Москаленко Ю. О. з точки зору орієнтації на клієнта, отримаємо кількісну їх оцінку.

Шкала оцінок базується на визначених у табл. 3.9 критеріях та складатиметься з 5 варіантів оцінки від -2 до +2 балів (де «-2» – однозначно немає; «-1» – швидше за все немає; «0» – важко відповісти; «+1» – швидше всього так; «+2» т – однозначно так).

На рис. 3.9 наведемо діаграму оцінок за проходженням ФОП Москаленко Ю. О. кожного з етапів життєвого циклу з точки зору орієнтації на клієнта.

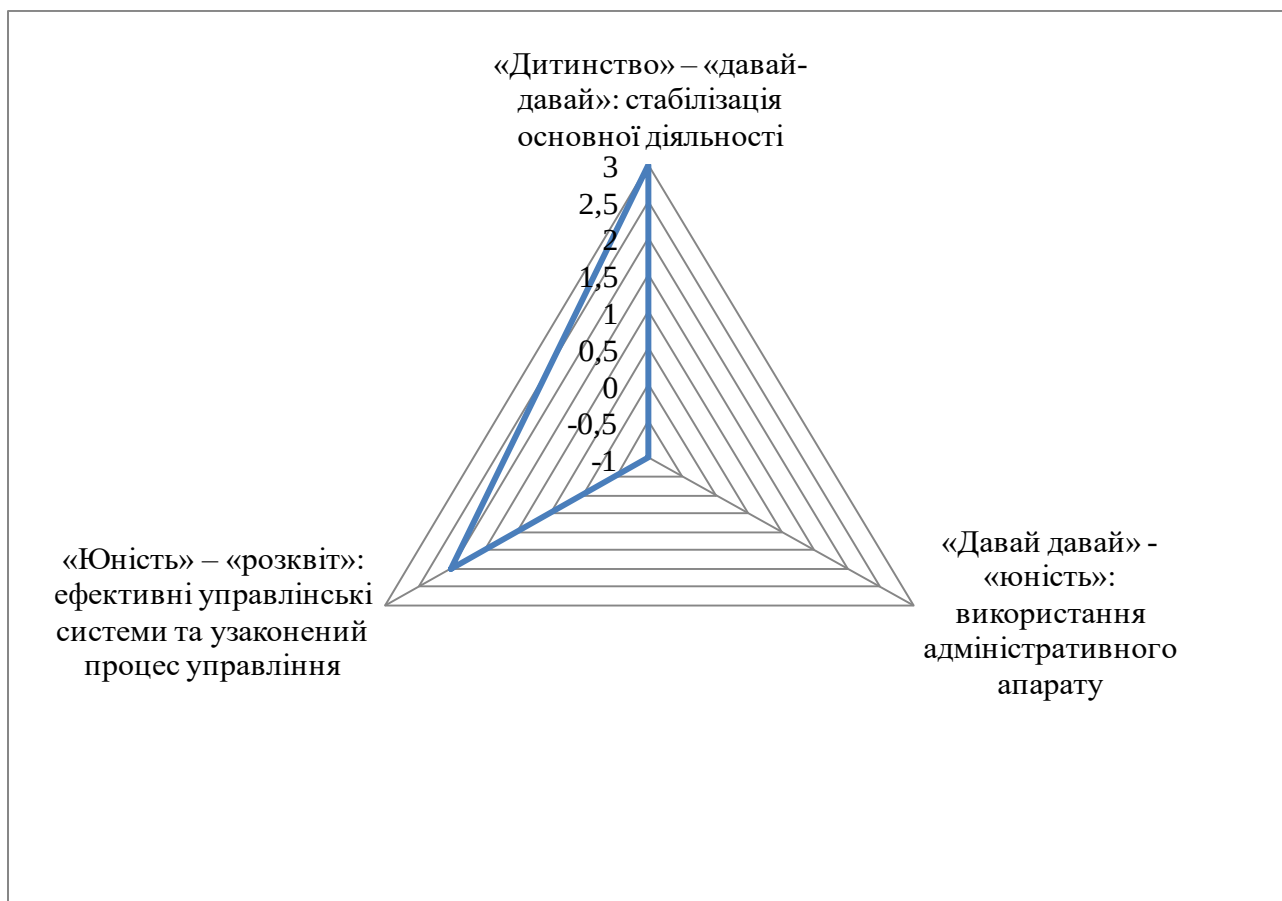


Рисунок 3.9 – Оцінка проходження ФОП Москаленко Ю. О. етапів життєвого циклу з точки зору орієнтації на клієнта за І. Адізесом

Джерело: складено за даними ФОП Москаленко Ю. О. та [49]

Отже, з отриманої оцінки випливає, що ФОП Москаленко Ю. О. успішно пройшла етап переходу від «дитинства» до «давай-давай» та частково – етап «юність» до «розквіту».

Однак, щодо формування адміністративного апарату, відповідального за клієнтоорієнтованість, підприємство отримало незадовільні оцінки на етапі «давай-давай» – «юність». Це вказує на необхідність вдосконалення управління організаційними змінами, зокрема, щодо розвитку клієнтоорієнтованості.

Узагальнені проблеми щодо управління інноваціями ФОП Москаленко Ю. О. точки зору орієнтації на клієнта за підсумками проведеного аналізу є наступними:

1) Погіршення чистого прибутку підприємства, зокрема, протягом 2021-2022 рр. Встановлено, що скорочення спричинене зміною ринкової кон'юнктури та містить проблемні ознаки з точки зору управління діловою активністю, однак

цей чинник теж підлягає впливу розвитку клієнтоорієнтованості, оскільки саме це є запорукою прибутковості.

2) Наявне контрольоване, але погіршення результативності діяльності підприємства, про що також свідчить недостатня збалансованість валюти балансу протягом 2020-2022 рр., дефіцит власного капіталу, недостатній запас ліквідності, зростання дебіторської заборгованості тощо – кожна з ознак не є загрозливою окремо, але вимагає заходів з точки зору управління діловою активністю.

3) Недосконалий рівень інвестування у клієнтоорієнтованість з точки зору підвищення інноваційності сервісу: встановлено, що підприємство характеризується низькою присутністю у мережі Інтернет, також протягом періоду відбулося скорочення значень вартості основних засобів та нематеріальних активів, що також є проблемним моментом з точки зору використання ресурсів підприємства, у тому числі, з точки зору орієнтації на клієнта

4) Існуючі ризики втрати конкурентних позицій для ФОП Москаленко Ю. О., про що свідчить факт загострення конкуренції на ринку. На даний момент ситуація погіршується також тим, що ФОП Москаленко Ю. О. у своїй діяльності у значній мірі орієнтоване на ринок будівництва, який зазнав негативного впливу через пандемію та війну – з одного боку, Сумська область суттєво постраждала через ворожі атаки, з іншого – очікується скорочення платоспроможного попиту через складні економічні умови, що матиме вплив у скороченні бюджетів на будівництво, ремонти, оздоблення.

5) Отримані дані з діагностики змін, пов'язаних із розвитком клієнтоорієнтованості за складовими Харінгтона, свідчать про наявність певних проблем управління змінами на досліджуваному підприємстві. З одного боку, ці проблеми пов'язані з тим, що підприємство не впроваджувало системні організаційні зміни, спрямовані на поліпшення орієнтації на клієнта. З іншого боку, сучасна ситуація на підприємстві характеризується негативним впливом змін у зовнішньому середовищі, зумовлених повномасштабним російським вторгненням. Це обмежує можливості підприємства інвестувати в інновації та впроваджувати організаційні зміни.

6) Існування ризиків, пов'язаних із недосконалою організаційною структурою, спрямованою на клієнтську орієнтацію та побудову партнерських відносин, було визначено через аналіз організаційного середовища та діагностику життєвого циклу за методологією І. Адізеса. Ці ризики можуть послабити конкурентоспроможність підприємства ФОП Москаленко Ю. О. Зокрема, економічні труднощі, викликані кризовими подіями, такими як пандемія коронавірусу та військові конфлікти, можуть призвести до погіршення фінансового становища підприємства та зниження його конкурентоспроможності.

7) Недостатність інноваційних підходів до управління організаційними змінами з точки зору клієнтоорієнтованості виявляється в тому, що ФОП Москаленко Ю. О. не ефективно пройшло етапи життєвого циклу, не відводячи достатньо уваги формуванню ефективного адміністративного апарату. Це, в певній мірі, спричинилося тим, що з метою оптимізації витрат частину важливих функцій, пов'язаних з управлінням організаційними змінами, було віддано на виконання зовнішнім підрядникам. В даному випадку йдеться про використання аутсорсингу та укладення строкових договорів та договорів субпідряду.

8) До того ж, підприємство відчуває потребу у більш інноваційних підходах, включаючи ті, які можуть привертати увагу приватних користувачів, наприклад, архітектурний консалтинг (надання індивідуальних порад тим, хто бажає придбати матеріали для оздоблення свого дому у магазинах «Караван» та інше).

Важливо також зазначити, що слабким місцем підприємства з точки зору точки зору орієнтації на клієнта, є відсутність єдиної формалізованої стратегії, спрямованої на комплексний розвиток клієнтоорієнтованості та завдяки її розвитку – підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю.

РОЗДІЛ 4

ОБГРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ РОЗВИТКУ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ КОМПАНІЇ «КАРАВАН» НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

4.1 Розробка програми змін взаємодії з клієнтами компанії «Караван»

У попередньому розділі ми отримали висновок, що ФОП Москаленко Ю. О. має потребу у впровадженні організаційних змін, спрямованих на підвищення клієнтоорієнтованості, про що свідчить проведений аналіз.

У табл. 4.1 наведемо стратегічну матрицю позиціонування ФОП Москаленко Ю. О. відносно його клієнтоорієнтованості, де наведемо ключові відмінності організації, що мають бути покладені у основу проєкту впровадження організаційних змін з точки зору орієнтації на клієнта.

Таблиця 4.1 – Позиціонування підприємства торгівлі ФОП Москаленко Ю. О. з точки зору клієнтоорієнтованості

Магазини «Караван» в даний момент	Бажана бізнес-модель для магазинів «Караван»	Сервісна (клієнтоорієнтована) бізнес-модель магазинів «Караван»
Низькі ціни Широкий асортимент Зручне розташування	Позитивні емоції від відвідування Ставка на лояльних покупців Сучасність, інноваційність Зручна оплата та доставка	Зручна багатоформатна бізнес-модель (фокус – адаптація під потреби клієнта) Швидкість обслуговування Інтеграція з онлайн-сервісом Сучасний, цікавий магазин Сервіс – архітектурний консалтинг у відповідній колаборації із дизайнерським або архітектурним бюро; підбір будівельних матеріалів товарів для ремонту, оздоблення дімівки тощо під запити клієнтів

Джерело: складено автором

Отже, як ми бачимо, ключові напрями стосовно клієнтоорієнтованості підприємства торгівлі ФОП Москаленко Ю. О., котрі необхідно розвивати, – це багатоформатність, онлайн-сервіси та можливість надання додаткових послуг.

Таким чином, далі розглянемо основні заходи для проєкту заходів з підвищення клієнтоорієнтованості підприємства торгівлі ФОП Москаленко Ю. О., що спрямовані на наступне (рис. 4.1):



Рисунок 4.1 – Заходи проєкту змін для підвищення клієнтоорієнтованості магазинів «Караван» ФОП Москаленко Ю. О.

Джерело: складено автором

Представлені заходи передбачають:

1) розвиток автономного інтернет-магазину «Караван» для ФОП Москаленко Ю. О., що пропонуватиме сучасні та якісні будівельні матеріали – та розміщення пропозиції на marketplace (Rozetka);

2) створення сервісної пропозиції для ФОП Москаленко Ю. О. – впровадження послуги архітектурного консалтингу. Це диференційована пропозиція, яка має бути створена із використанням такого інструменту як колаборація – об’єднання зусиль ФОП Москаленко Ю. О. та архітектурної або дизайнерської агенції;

3) персоналізація пропозиції та комунікаційної взаємодії з клієнтами в розрізі каналів omnichannel. Виходячи з наявності різних каналів продажів,

пропозиція має бути більш диференційованим як у частині маркетингової подачі продуктів, так і в частині їх сервісно-логістичного супроводу.

Розглянемо наведені пропозиції докладніше. При вивченні створення та розвитку автономного інтернет-магазину та його розміщення на платформі маркетплейсу слід відзначити, що для сучасних торговельних підприємств є важливим мати власний інтернет-магазин та активно розвивати багатоканальні ланцюги постачань. Цей процес діє як каталізатор для створення повноцінної екосистеми логістики в торгівлі, обумовлюючи її ключове значення для ефективної роботи та поступового розвитку електронної комерції в країні.

Також для ФОП Москаленко Ю. О. важливо бути представленим у маркетплейсах, для початку пропонується обрати Rozetka – рис. 4.2.

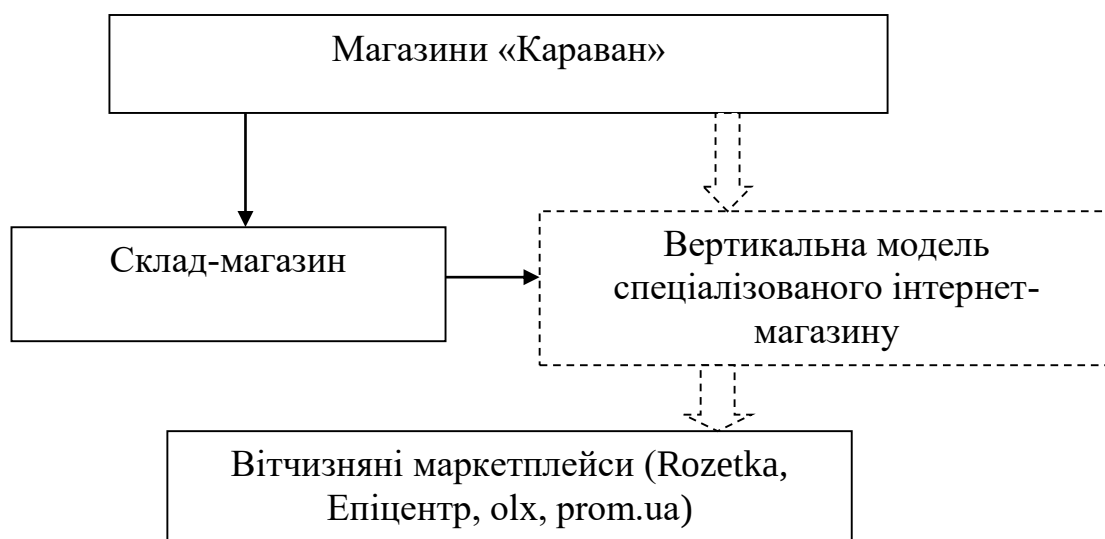


Рисунок. 4.2 – Екосистема логістики маркетплейсу для ФОП Москаленко Ю. О.

Джерело: складено автором

Малі торгові підприємства, такі як ФОП Москаленко Ю. О., мають підстави для приєднання до екосистеми маркетплейсів, особливо з урахуванням розвитку національних маркетплейсів, що впливає з переорієнтації великих вітчизняних інтернет-магазинів. Консолідація та укрупнення вітчизняних маркетплейсів є результатом процесів, які відбуваються в логістиці інтернет-торгівлі, таких як фулфілмент та термінова доставка.

Збереження великої кількості невеличких інтернет-магазинів, які не можуть конкурувати з великими логістичними операторами та розвивають менш ефективну логістику самостійно, стало важливим ресурсом для збільшення обсягу продажів та масштабування бізнесу через участь у маркетплейсах.

Сервісні зміни для ФОП Москаленко Ю. О. передбачають акцент на розвиток логістики та очікування зростання обсягу замовлень. Розетка, на думку автора, є найбільш розвиненим маркетплейсом національного рівня, що надає повністю логістичну інфраструктуру та ряд додаткових послуг для підтримки бізнесу, таких як логістика, доставка та зворотна логістика.

З іншого боку, перед повномасштабним вторгненням Росії, ТОВ «РОЗЕТКА.УА» активно вкладалося в логістичну інфраструктуру, будуючи розподільчі центри та точки видачі по всій країні. Нині логістична інфраструктура ТОВ «РОЗЕТКА.УА» є унікальною на ринку, її можна визначити як фулфілмент нового покоління з мобільним додатком. Це значно розширює можливості Розетки, включаючи логістику, доставку та обслуговування клієнтів, а також зворотну логістику. Наприклад, раніше послуга безкоштовної видачі у точці Розетки була доступна лише для товарів, куплених у продавця Розетка, але останнім часом цей сервіс активно поширюється і на інших продавців, залежно від їх місцезнаходження (додаток Г).

Як видно з додатку Г, точки видачі Rozetka є у Конотопі та інших містах Сумської області.

У рамках пілотного етапу проєкту з запуску власного інтернет-магазину та участі на маркетплейс-платформі Rozetka, ФОП Москаленко Ю. О. зможе забезпечити своїх клієнтів усіма ресурсами, необхідними для скорочення термінів експрес-доставки та сталого масштабування бізнесу за рахунок використання складських потужностей маркетплейсу.

Щодо пропозиції впровадження послуг архітектурного консалтингу для ФОП Москаленко Ю. О., важливо відзначити, що наразі підприємство вже співпрацює з іншими юридичними особами щодо надання проєктних робіт та консультаційних послуг. Однак слід врахувати, що цю співпрацю можна визначити

як окремий бізнес-напрямок, особливо якщо відбудеться інтеграція послуг архітектурного консалтингу як самостійної лінії діяльності підприємства.

До переліку послуг архітектурного консалтингу, які надаватиме ФОП Москаленко Ю. О., як пропонується, входимуть (рис. 4.3):



Рисунок 4.3 – Концепція послуг архітектурного консалтингу для ФОП Москаленко Ю. О., як окремого бізнес-напрямку

Джерело: складено автором

- Допомога у виборі товарів відповідно до потреб споживача, пов'язаних з плануванням будівництва, ремонту чи оздоблювальними роботами.
- Консультації щодо переліку необхідних товарів відповідно до індивідуальних потреб клієнта.
- Рекомендації та консультування з декорування та оздоблення приміщень, враховуючи бюджет клієнта.
- Проведення консультацій з декорування, включаючи вибір матеріалів та товарів у межах конкретного бюджету споживача.
- Надання консультацій з перепланування та аналіз готових проєктів, включаючи їх коригування.

- Оцінка концептуальних та функціональних рішень у сфері ремонту та оздоблення.
- Консультаційна допомога у виборі матеріалів та обладнання для проєкту.
- Вїзд на об'єкт для перевірки реалізації проєкту та надання рекомендацій.
- Консультації під час процесу погодження, включаючи перепланування та реконструкцію, а також здачу об'єкта в експлуатацію.
- Консалтинг з інших питань, пов'язаних з плануванням, ремонтом, оздобленням та будівництвом.

Далі розглянемо розвиток сервісів для підприємства торгівлі ФОП Москаленко Ю. О.. Дана пропозиція щодо сервісних змін є різноспрямованою та включає наступні складові – рис. 4.4.

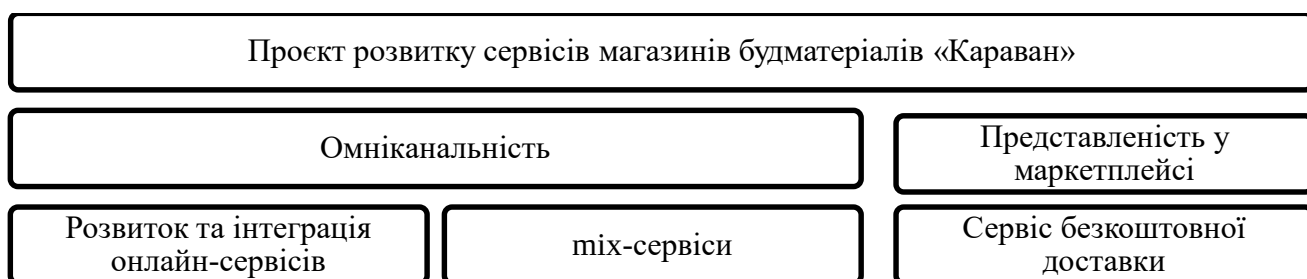


Рисунок 4.4 – Складові розвитку сервісів підприємства торгівлі ФОП Москаленко Ю. О.

Джерело: складено автором

Важливо визначити, у чому полягає інноваційність пропозиції щодо впровадження омніканальності для ФОП Москаленко Ю. О..

Оmnіканальність – це підхід в торгівлі, коли покупцям пропонують єдиний досвід як у офлайн, так і в онлайн-каналах комунікації. Це означає, що ФОП Москаленко Ю. О. впроваджуватиме схему роботи із покупцями, інтегруючи взаємодію із ними у об'єднаний канал, котрий охоплює як офлайн-, так і онлайн-складову. Схематично покажемо це на рис. 4.5.

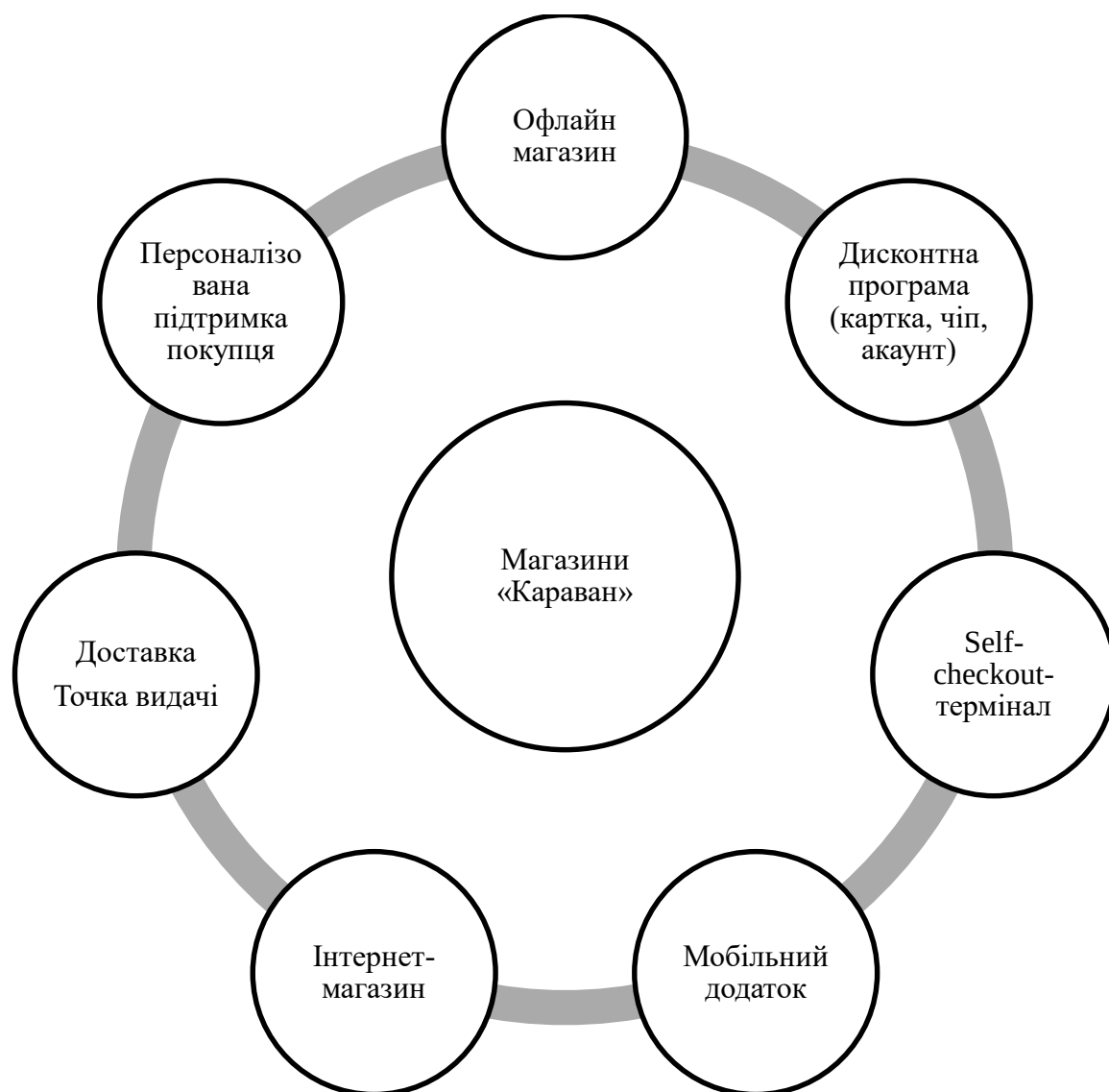


Рисунок 4.5 – Схема омніканальної взаємодії із покупцем, що пропонується ФОП Москаленко Ю. О.

Джерело: складено автором

Як видно з рисунку 4.5, стратегія омніканальності для підприємства торгівлі ФОП Москаленко Ю. О. включає офлайн-продажі, онлайн-продажі та використання мобільного додатка. Проте ключовим елементом є об'єднання інформації про покупця в усіх цих каналах та інтеграція. Наприклад, покупець може використовувати свою дисконтну картку не лише в роздрібному магазині, але й на онлайн-платформі чи в мобільному додатку. Також важливо, щоб покупець міг робити замовлення онлайн та вибирати спосіб отримання, чи то в магазині, в точці доставки чи замовляти доставку додому.

Найближчим часом ФОП Москаленко Ю. О. планує впровадити три пакети сервісів, які стануть ключовим етапом у реалізації стратегії омніканальності – деталі наведено в таблиці 4.2.

Таблиця 4.2 – Пакети сервісів, що пропонується до впровадження у ФОП Москаленко Ю. О.

Назва пакету	Характеристика
Offline	Традиційний процес покупки (in-store, за участю продавця) Можливість самообслуговування для клієнтів (з додатком, self-checkouts) Формат «to go»
Mix	Замовив онлайн – забрав офлайн (впровадження послуги видачі з точок видачі замовлень Rozetka) Self-checkouts (з допомогою програми) Віртуальна картка лояльності (у додатку) Пошук необхідних товарів за наявністю (функція у додатку)
Online	Сайт (е-продаж, е-газета «ФОП Москаленко Ю. О., синхронізація із додатком) Додаток Чат-бот у месенджері (рецепти, feedback-platform, опитувальники) Соціальні мережі, Facebook (корисні матеріали, конкурси) Youtube (Vlogs)

Джерело: складено автором

Обґрунтуємо, чому ФОП Москаленко Ю. О., невелике підприємство в сфері торгівлі, має приєднатися до екосистеми маркетплейсів. Національні маркетплейси розвиваються завдяки переорієнтації великих вітчизняних інтернет-магазинів, а процеси консолідації в екосистемі маркетплейсів підтримуються укрупненням у логістиці інтернет-торгівлі, такими як фулфілмент та термінова доставка.

Збереження численних невеликих інтернет-магазинів, які не привабливі для великих логістичних операторів та розвивають менш ефективну логістику самостійно, надає потужний ресурс для збільшення продажів та масштабування бізнесу через участь на маркетплейсі.

Помимо загальних переваг присутності на маркетплейсі Rozetka, ФОП Москаленко Ю. О. може скористатися низькою вартістю безготівкових платежів через мінімальну комісію банків та платіжних систем при великому обороті. Маркетплейс також пропонує логістику з мінімальною вартістю доставки та єдиною системою обробки замовлень для різних магазинів, що спрощує процес для покупців.

Сервісні зміни для ФОП Москаленко Ю. О. передбачають розвиток логістики та очікування зростання числа замовлень. Найбільш розвиненою формою вітчизняного маркетплейсу, на думку автора, є Rozetka, яка вивела на ринок модель логістичного маркетплейсу.

ТОВ «РОЗЕТКА.УА» активно інвестувало в логістичну інфраструктуру, включаючи будівництво розподільчих центрів та точок видачі по всій країні. Сьогодні у них існує унікальна логістична інфраструктура, що розширює можливості для надання різноманітних послуг, таких як логістика, доставка та зворотна логістика. Наприклад, безкоштовна видача у точці видачі стала доступною для всіх продавців на платформі в залежності від територіального розташування.

У контексті пілотного етапу запуску власного інтернет-магазину та участі на маркетплейс-платформі Rozetka, ФОП Москаленко Ю. О. може забезпечити своїм клієнтам ресурси для скорочення термінів експрес-доставки та масштабування бізнесу за рахунок використання складських потужностей маркетплейсу.

Щодо пропозиції впровадження послуг архітектурного консалтингу, важливо відзначити, що підприємство вже співпрацює з іншими юридичними особами у цьому напрямку, але необхідно виокремити це як окремий бізнес-напрямок.

Окремий аспект - надання різноманітних консультаційних послуг для вибору товарів, декорування та оздоблення приміщень, перепланування та інші аспекти, пов'язані з будівництвом і ремонтом.

У подальшому, ФОП Москаленко Ю. О. планує сформувати три пакети сервісів, які є важливими для переходу до омніканальності.

Таким чином, омніканальна торгівля для ФОП Москаленко Ю. О. передбачає офлайн-продажі, онлайн-продажі та користування мобільним додатком, об'єднуючи інформацію про покупця в усіх каналах. ФОП Москаленко Ю. О. має намір реалізувати три пакети сервісів для досягнення омніканальності.

4.2 Економічні параметри впровадження змін та прогноз їх впливу на розвиток підприємства

Визначені та обґрунтовані напрями вдосконалення взаємодії з клієнтами для підвищення ефективності діяльності ФОП Москаленко Ю. О., передбачають, як зазначалося, реалізацію трьох основних складових визначеної програми.

Реалізація запропонованих заходів вимагатиме постійного моніторингу і відстеження показників ефективності, тому розглянемо прогнозну ефективність впровадження даної пропозиції для ФОП Москаленко Ю. О. У табл. 4.3 наведемо бюджет запропонованих заходів.

Таблиця 4.3 – Плановий бюджет на впровадження програми взаємодії із клієнтом для ФОП Москаленко Ю. О., тис. грн.

Витрати	Сума, тис. грн.
1	2
1. Створення інтернет-магазину «Караван», що працюватиме не тільки для міста Конотоп та Сумської області, а навіть за їх межами	67,7
розробка документації, пов'язаної із створенням інтернет-магазину «Караван»	8,1
витрати на рекрутинг додаткового персоналу для обслуговування інтернет-магазину (продавець – 1 штатна одиниця, фахівець з smm – 1 штатна одиниця)	12,5
розробка сайту «Караван» для ФОП Москаленко Ю. О. (макет – магазин-вітрина)	47,1
2. Витрати на відокремлення послуги архітектурного консалтингу у окремий сервіс для взаємодії із клієнтами (поточні витрати)	2478,6
витрати на створення колаборації із архітектурним бюро «Аспект» у місті Конотоп, яке здійснюватиме консалтинговий супровід клієнтів магазину «Каравану»	45,2

Кінець табл. 4.3

1	2
витратні матеріали (буклети, стікери, мерчендайзингові матеріали), транспортні та сервісні витрати	158,9
витрати на підтримку та обслуговування сайту інтернет-магазину	415,2
складання звітів	1,8
заробітна плата персоналу, залученого у організацію та реалізацію заходів побудови відносин із клієнтами з нарахуваннями	1857,5
3. Витрати на розробку, організацію, реалізацію програми заходів побудови відносин із клієнтами	6808
розробка планової документації з побудови системи омніканальності	27,9
розробка майстер-плану проєкту створення мобільного додатку, поєднання його із функціоналом сайту інтернет-магазину	22,7
укладення договору із маркетплейсом Rozetka на приєднання до програми	88,6
витрати на заповнення сайту інтернет-магазину контентом	41,8
витрати на аутсорсинг та маркетингове просування новоствореного сайту інтернет-магазину	158,1
витрати на закупівлю додаткових товарів для інтернет-магазину	6468,9
Разом	9354,3

Джерело: складено автором

Плановий бюджет заходів у межах визначеної програми зростання клієнтоорієнтованості для мережі магазинів будівельних матеріалів «Караван» складає 9 354,3 тис. грн. на рік.

Щоб оцінити ефективність впровадження запропонованої програми для магазинів будівельних матеріалів «Караван», доцільно застосувати прогнозну методику для визначення додаткових доходів. Зростання виручки для першого року реалізації можна за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей:

$$ОП = \frac{О + 4 \cdot В + П}{6}, \quad (4.1)$$

де О – оптимістичний прогноз;

В – найбільш ймовірний прогноз;

П – песимістичний прогноз.

Щоб отримати прогнозні показники приросту виручки доцільно отримати експертні оцінки від фахівців, зокрема, залучених на умовах аутсорсингу консультантів-маркетологів, керівників магазинів «Караван» та власника бізнесу, ФОП Москаленко Ю. О. Загалом – 7 осіб.

За результатами отриманих експертних оцінок були отримані такі результати (табл. 4.4):

Таблиця 4.4 – Результати опитування експертів для додаткових доходів через впровадження програми змін взаємодії з клієнтами магазинів «Караван»

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу, тис. грн.	11 550,0	10 550,0	12 705,0	12 335,4	11 164,0	10 741,5	11 665,5

Джерело: складено автором

Величини цього прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, яке характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (табл. 4.5).

Таблиця 4.5 – Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст виручки O_i , тис. грн.	11 550,0	10 550,0	12 705,0	12 335,4	11 164,0	10 741,5	11 665,5	11 550,0
Оср, тис. грн.	11530,2							
Відхилення $\Delta \text{Про} = O_i - \text{Оср}$, тис. грн.	19,80	-980,20	1174,80	805,20	-366,20	-788,70	135,30	-
ΔO , тис. грн.	392,04	960792,04	1380155,04	648347,04	134102,44	622047,69	18306,09	3764142,38

Джерело: складено автором

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{cp})^2}{n}} \quad (4.2)$$

де O_i – прогноз i -го експерта;

Оср – середнє арифметичне прогнозних значень;

Середнє арифметичне прогнозних значень приросту виручки підприємства торгівлі завдяки впровадженню програми змін взаємодії з клієнтами магазинів «Караван» за даними таблиці 4.5:

$$O_{\text{ср}} = 11\,530,2 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином:

$$\alpha = \sqrt{\frac{3764142,38}{7}} = 733,3.$$

Визначуваний коефіцієнт варіації (w), що характеризує однорідність сукупності думок експертів.

$$w = \frac{\alpha}{O_{cp}} \cdot 100\%, \quad (4.3)$$

де α – середнє квадратичне відхилення;

O_{cp} – середнє арифметичне прогнозних значень (табл. 4.5);

Отже, коефіцієнт варіації складає:

$$w = \frac{733,3}{11530,2} \cdot 100\% = 6,36\%.$$

Оскільки $6,36\% < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання цих експертних оцінок для подальших розрахунків.

За найбільш ймовірний (В) приріст виручки приймається 12 335,4 тис. грн.(найбільш ймовірний обсяг реалізації визначається методом медіан, тобто по рядку середнього значення). За оптимістичним прогнозом (О) приріст чистого доходу для ФОП Москаленко Ю. О. складатиме 12 705 тис. грн., песимістичний прогноз (П) становить 10 550 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу приросту виручки у 2024 році згідно з формулою 4.1:

$$ОП = \frac{О + 4 \cdot В + П}{6} = \frac{12705 + 4 \cdot 12335,4 + 10550}{6} = 12099,43 \text{ тис. грн.}$$

Отже, внаслідок впровадження програми щодо змін у взаємодії з клієнтами магазинів «Караван» очікується, що вдасться отримати у проєктному (2024) році додатковий чистий дохід у розмірі 12 099,43 тис. грн.

Таким чином, завдяки наведеній прогнозній методиці отримані очікувані значення додаткових приростів виручки магазинів будматеріалів «Караван» протягом проєктного 2024 р. завдяки впровадженню зазначеної програми змін

взаємодії з клієнтами, у тому числі, для оптимістичних та песимістичних сценаріїв – рис. 4.6.

З наведеного рисунку слід зазначити, що за песимістичного сценарію очікується, що сукупний приріст чистих доходів ФОП Москаленко Ю. О. внаслідок реалізації запропонованої програми змін взаємодії з клієнтами магазинів «Караван» становитиме 10 550 тис. грн. Оптимістичний сценарій передбачає отримання додаткових доходів у розмірі 12 705 тис. грн. Водночас найбільш очікуваним є отримання додаткового сумарного чистого доходу у розмірі 12335,4 тис. грн.

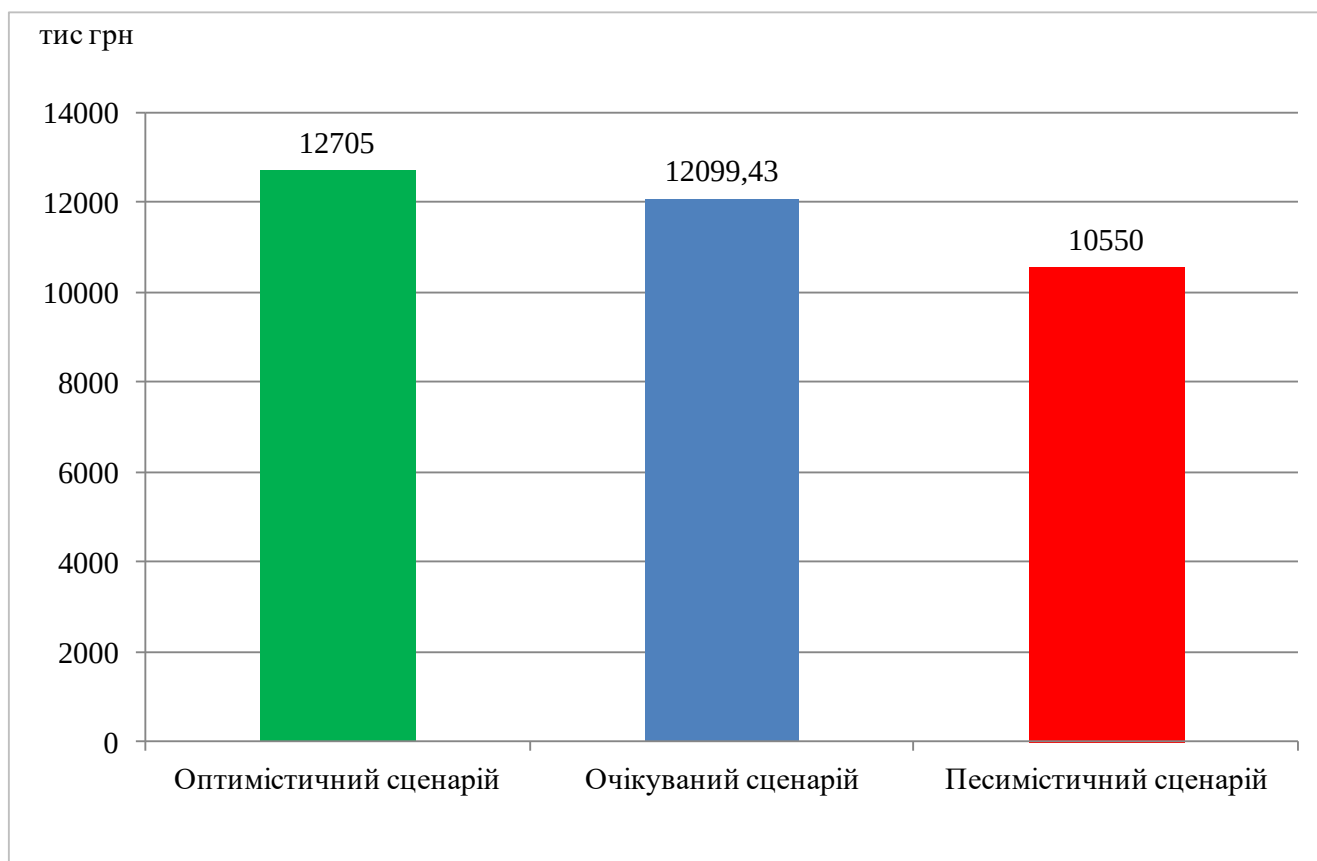


Рисунок 4.6 – Оптимістичний, очікуваний та песимістичний сценарії внаслідок реалізації програми змін взаємодії з клієнтами магазинів «Караван» для ФОП Москаленко Ю. О. у 2024 р.

Джерело: складено автором

Відповідно ФОП Москаленко Ю. О. у плануванні реалізації зазначеної програми змін взаємодії з клієнтами магазинів «Караван» виходитиме саме з визначеного обсягу додаткової виручки.

Водночас слід зауважити, що це дані тільки для першого року впровадження зазначеної програми, у наступному році ФОП Москаленко Ю. О. зможе досягти більш суттєвого зростання додаткових доходів. Однак слід буде також врахувати і зростання витрат, оскільки сьогодні українська економіка все ще знаходиться у стані невизначеності через російсько-українську війну, що триває.

ВИСНОВКИ

Складемо узагальнюючі висновки за підсумками розробки теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо розвитку клієнтоорієнтованості торговельного підприємства на українському ринку будівельних матеріалів.

1. Клієнтоорієнтований підхід – підхід організації бізнесу, у якому досягнення стратегічних цілей та сталої прибутковості компанії засновано, зокрема, на забезпеченні лояльності клієнтів. Для реалізації клієнт-орієнтованого підходу на практиці проводиться аналіз та вдосконалення бізнес-процесів з урахуванням потреб клієнтів.

2. У межах розвитку клієнтоорієнтованості відбувається значна зміна інструментарію взаємодії з клієнтом: завдяки регулярним взаємодіям торговельні підприємства отримують можливість ефективніше збирати інформацію, проводити аналіз у динаміці, і навіть поступово адаптуватися до потреб клієнта.

3. Встановлено, таким чином, що ми спостерігаємо поступове включення клієнта в різні форми взаємодії з компанією, і рух клієнтоорієнтованості від вивчення клієнта і дослідження його потреб ззовні до безпосередньої взаємодії із споживачем. Поступово схема орієнтації на клієнта, яка характерна для транзакційного маркетингу замінюється маркетингом відносин.

4. У дослідженні проведений аналіз тенденцій щодо світових та вітчизняних тенденцій, що впливають на динаміку розвитку будівельної галузі, що включає в себе галузь виробництва та продажів будівельних матеріалів. Зокрема, серед стимулюючих трендів: зелене будівництво; інноваційні технології; поширення застосування модульних конструкцій, пре фабрикації, індустріального будівництва. Водночас, разом із сприятливими трендами, які стимулюють розвиток світових ринків будівельних матеріалів та ринку будівництва, існують такі, що стримують їхній розвиток: енергокриза; низькі відсоткові ставки на іпотечне кредитування.

Що стосується вітчизняного ринку торгівлі будівельними матеріалами, то якщо протягом 2020-2021 років спостерігалось зростання товарообороту на ринку,

то у 2022 році, після початку повномасштабного російського вторгнення, фізичний обсяг товарообороту становив лише 75,5 % від минулорічного значення, що вказує на значне скорочення продажів товарів в Україні, що, безумовно, стосується і ринку будівельних матеріалів.

5. Досліджуване у роботі підприємство ФОП Москаленко Ю. О., яке управляє магазином будівельних матеріалів «Караван» у місті Конотоп Сумської області функціонує в основному на B2B ринку (англ. «business to business», укр. «бізнес для бізнесу»), де покупки здійснюються для забезпечення функціонування бізнесу – будівельні матеріали для підрядників. Досліджуване підприємство також представлено і у B2C сегменті, однак отримує менший дохід.

Встановлено, згідно проведеного оцінювання попиту на ринку, що важливим для ФОП Москаленко Ю. О. із магазинами «Караван» у даному конкурентному середовищі – це створити пропозицію із оптимальним співвідношенням «продукт/ціна».

6. Проведена діагностика ринкового середовища виявила, що лідером ринку є підприємство торгівлі «ВМВ Строй», при цьому всі його конкуренти – «БудЦентр», «Караван» та «Піраміда» значно поступаються лідеру ринку.

7. Проаналізований стан господарської діяльності ФОП Москаленко Ю. О. слід охарактеризувати як задовільний, зважаючи на складні обставини зовнішнього середовища, хоча й не позбавлений недоліків. Важливо зазначити, що у своїй торговій діяльності з управління магазинами «Караван», що торгують будівельними матеріалами, ФОП Москаленко Ю. О. значної уваги приділяє клієнтоорієнтованості – надаючи товарний кредит своїм лояльним клієнтам.

8. Згідно проведеного SWOT-аналізу підприємства, особливістю всіх визначених загроз для підприємства є те, що всі вони тим чи іншим чином пов'язані одна із одною, оскільки саме повномасштабне російське вторгнення є головною загрозою, яка вже «тягне» за собою інші. Зокрема, це зростаючий конкурентний тиск – оскільки в умовах скорочення платоспроможного попиту магазини будматеріалів конкуруватимуть між собою за клієнтів. Та відповідно це зумовить скорочення середнього кейсу закупівель.

9. Проведена оцінка потенціалу інновацій щодо розвитку клієнтоорієнтованості показала недосконалий рівень інвестування у клієнтоорієнтованість з точки зору підвищення інноваційності сервісу: встановлено, що підприємство характеризується низькою присутністю у мережі Інтернет, також протягом періоду відбулося скорочення значень вартості основних засобів та нематеріальних активів, що також є проблемним моментом з точки зору використання ресурсів підприємства, у тому числі, з точки зору орієнтації на клієнта. Зокрема, дані, отримані за діагностикою змін щодо розвитку клієнтоорієнтованості по складових за Харінгтоном призвели до висновку, що досліджуване підприємство має певні проблемні аспекти щодо управління змінами, які з одного боку пов'язані із тим, що воно не впроваджувало системних організаційних змін з точки зору орієнтації на клієнта, з іншого – сьогодні підприємство відчуває негативний тиск змін зовнішнього середовища через повномасштабне російське вторгнення, тож обмежено у можливості інвестувати у інновації та здійснювати організаційні зміни.

10. Для ФОП Москаленко Ю. О. розроблено комплекс заходів, які мають бути включені до проекту сервісних змін, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні фактори.

По-перше, передбачається подальший розвиток господарської діяльності підприємства в напрямку мультиформатності та розширення взаємодії з покупцями. Це включає створення власного інтернет-магазину та його інтеграцію до екосистеми маркетплейсів, зокрема, Rozetka.

По-друге, намічено відокремлення послуги архітектурного консалтингу в окремий бізнес-напрямок з метою подальшого розвитку проєктних робіт та консультаційних послуг. Планується, що підприємство надаватиме послуги підбору товарів відповідно до конкретних запитів і бюджетів клієнтів, а також формуватиме розрахунки вартості необхідної кількості товарів.

По-третє, передбачено впровадження омніканальності з метою уніфікації обслуговування споживачів у різних форматах, що є для них зручними. Ця ініціатива передбачає надання послуг у різних каналах взаємодії, незалежно від

того, чи це дзвінок до call-центру, лист електронної пошти, взаємодія через соціальні мережі чи чат-бот у месенджерах.

Отже, ці три напрямки заходів розроблено з урахуванням стратегічних вимог та внутрішніх можливостей підприємства з метою ефективного розвитку та адаптації до змін у бізнес-середовищі.

11. Отримані прогностичні розрахунки щодо очікуваної результативності запропонованої програми змін взаємодії з клієнтами мережі магазинів будматеріалів «Караван»: за песимістичного сценарію очікується, що сукупний приріст чистих доходів ФОП Москаленко Ю. О. внаслідок реалізації запропонованої програми змін взаємодії з клієнтами магазинів «Караван» становитиме 10 550 тис. грн. Оптимістичний сценарій передбачає отримання додаткових доходів у розмірі 12 705 тис. грн. Водночас найбільш очікуваним є отримання додаткового сумарного чистого доходу у розмірі 12335,4 тис. грн.

Слід зазначити, що це не остаточний показник ефективності запропонованої програми, оскільки складність оцінки побудови клієнт-орієнтованих відносин із клієнтами для досліджуваного підприємства полягає у тому, що вони мають синергетичний ефект.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Алькема В. Г., Арцюх Ю. В. Інноваційна стратегія клієнтоорієнтованого логістичного сервісу. *Вчені записки Університету «Крок»*. 2014. Вип. 35. С. 35-40.
2. Аниськіна І. В. Підприємство як клієнтоорієнтована система. *Ефективна економіка*. 2018. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2051> (дата звернення: 02.11.2023).
3. Аниськіна І.В. Підприємство як клієнтоорієнтована система. *Ефективна економіка*. 2013. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2051> (дата звернення: 02.11.2023).
4. Базюк О. Д., Михалеич В. М. Використання сgm-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами. URL : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=74955> (дата звернення: 01.11.2023).
5. Балай Н. О. Вплив клієнтського досвіду на фінансові показники діяльності підприємств сфери послуг. *Економіка*. 2022. № 1 (99). <http://surl.li/myfby> (дата звернення: 04.11.2023)
6. Білявський В.М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства. URL : er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/31764/1/ (дата звернення: 03.11.2023).
7. Бурдяк О. М. Клієнтоорієнтована логістика в Інтернет-торгівлі. *Маркетинг*. 2018. Вип. I-II (69-70). С. 222-228.
8. Гевко В. Система інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 1 (4). URL : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11gvlzvkc.pdf> (дата звернення: 01.11.2023).
9. Голишева Є. О. Клієнтоорієнтовна концепція: сутність, особливості, модель переходу. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/78513191.pdf> (дата звернення: 04.11.2023).

10. Голубовський Р. Клієнтоорієнтованість та як нею скористатись клієнту. URL : <http://blog.golubovsky.com/> (дата звернення: 04.11.2023).
11. Дейнека О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації. *Економічний аналіз*. 2010. № 5. С. 75-79.
12. Дейнека О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації. *Економічний аналіз*. 2017. Вип. 5. С. 75-79.
13. Дейнека О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації. *Економічний аналіз*. 2017. Вип. 5. С. 75-79.
14. Дяк М. Б., Мамчин М. М. Особливості використання персонального продажу на українському ринку. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9141/1/42.pdf> (дата звернення: 01.11.2023)
15. Жалдак Г. П., Яценко А. М. Аналіз факторів та моделей поведінки споживача. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2021. № 2 (27). С. 145-156.
16. Загальносвітові тенденції і сучасні виклики розвитку будівництва. BUDexport. 2022. URL: https://budexport.by/world_market.php (дата звернення: 04.11.2023). 40
17. Захаренко Д. С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4(22). С. 187-194.
18. Карєєва Ю. Клієнтоорієнтований підхід у розвитку організації. URL : <http://kareevakonstruktiv.ru> (дата звернення: 01.11.2023).
19. Кваско А. В., Лавренюк М. М. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Інтелект XXI*. 2013. № 1-2. С. 69-78.
20. Кирчата І. М., Приходько Д. О. Клієнтоорієнтованість як стратегічний орієнтир формування моделі купівельної поведінки споживача та розвитку бізнесу. URL: <http://surl.li/myera> (дата звернення: 03.11.2023)

21. Клієнтоорієнтований менеджмент: навч. посіб. / укладачі: Д. Т. Бікулов, О. О. Головань, С. В. Маркова, О.М. Олійник, А. С. Чікан. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. 90 с.
22. Ковальчук С. В., Лазебник М. Р., Стахов Ю. В. Комплекс маркетингових комунікацій підприємства в процесі формування клієнтоорієнтованого маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 6. Т. 1. С. 282-286.
23. Ковальчук С.В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. URL : <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4116/> (дата звернення: 04.11.2023).
24. Кузяк В. В., Шандрівська О. Є., Бек О. М. Стратегія обслуговування клієнтів у створенні конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.6. С. 229-235
25. Лабурцева О. І., Алданькова Г. В. Система маркетингових комунікацій підприємств роздрібної торгівлі. *Економіка України*. 2018. № 9 (682). С 139-152.
26. Машейко Г., Орловський Д. Інформаційна технологія діагностування та аналізу стану клієнтів для підприємства, що підтримує клієнтоорієнтовану стратегію. *Технічні науки та технології*. 2016. № 1 (3). С. 161-168.
27. Мельник Т.М. Особливості та напрями розвитку міжнародної торгівлі будівельними послугами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 14-18.
28. Мудра М. Клієнтоорієнтованість як філософія. URL : <http://innovations.com.ua/> (дата звернення: 06.11.2023).
29. Оманчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компаній. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 21. С. 165-173.
30. Орлова В. М., Кузьменко О. В., Сергєєва О. Р. Особистий продаж у торгівлі як складова комунікації з клієнтом. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2022. № 1 (32). С. 67-79.
31. Орловська Ю. В. Гавриленко Д. О. Міжнародні тенденції і сучасні виклики розвитку ринку будівельних матеріалів. *Економічний простір*. 2020. № 163. С. 35-40.

32. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL : <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 01.11.2023).

33. Офіційний сайт ГУС у Сумській області URL : <http://sumy.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.11.2023).

34. Пан Л. В. Лояльність споживачів як стратегічний показник успішності компанії. URL : http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/375/1/Pan_Loyalnist.pdf (дата звернення: 05.11.2023).

35. Папенко Л. М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Вип. 15. Ч. 3. С. 67-70.

36. Передало Х. С., Огерчук Ю. В., Лібенко Ю. С. Поведінкова економіка та можливості застосування технік її впливу в сучасних організаціях. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7520> (дата звернення: 01.11.2023).

37. Потенціал підприємства: формування, управління та розвиток: монографія / В. В. Прохорова, Л. Ф. Чумак, О. В. Божанова та ін. ; за заг. ред. В. В. Прохорової. Харків : НТМТ, 2013. 316 с.

38. Практична клієнтоманія. URL: <http://www.kiy.kiev.ua/ua/trenngi/korporativn/prodazh-kl-ntserv-s/kl-ntserv-sv-d-a-do-ia> (дата звернення: 05.11.2023)

39. Продан І. О., Різник Ю. І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *БізнесІнформ* 2017. № 1. С. 308-313.

40. Рябоконь Н. П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4522 (дата звернення: 02.11.2023)

41. Рябоконь Н. П., Мартинович В. Г. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2016. Вип. 21. Ч. 2. С. 104-107.

42. Семенда Д. К., Семенда О. В. Дослідження поведінки споживачів в сучасних ринкових умовах. *Молодий вчений*. 2018. №1 (53), 2018. С. 535-541.
43. Сливоцький А. Дж. Мистецтво творення попиту: як передбачати прагнення покупців. Львів: Видавництво Українського католицького університету, 2012. 408 с.
44. Соколов А. В., Рубан К. А. Клієнтоорієнтованість – основна цінність корпоративної культури сучасної організації. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 113-115.
45. Стрій Л. О. Маркетингове управління на рубежі ХХІ століття: системне дослідження: монографія. Одеса: Астропринт, 2011. 304 с.
46. Тишина Н. Клієнтоорієнтованість – це вулиця з двобічним рухом URL: <http://nbr.com.ua/ua/rejting/novosti/492> (дата звернення: 05.11.2023).
47. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75-78.
48. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя / За ред. д.е.н., проф. М. А. Окландера. Одеса : Астропринт. 2017. 292 с.
49. Цуркан В. І. Клієнтоорієнтованість фірми. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 48. № 1. С. 101-108.
50. Шарапа О. М. Управління взаємовідносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 7 (97). С. 175-183.
51. Штефанич Д., Дячун О. Управління продажем, його функції та пооб'єктна орієнтація. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 2. С. 124-132.
52. Яценко О. В. Проблеми та шляхи реалізації стратегії клієнтоцентричності компаній в умовах глобалізації ринків. *Науковий вісник. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2019. № 7 (186). С. 103-112.
53. BDP. Global No.1 Business Data Platform. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 07.11.2023).

54. Construction Materials Market. URL: <http://surl.li/nilzw> (дата звернення: 05.11.2023).
55. GII. Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/Home> (дата звернення: 04.11.2023).
56. Hardware & Building Materials – Worldwide. URL: <https://www.statista.com/outlook/cmo/diy-hardware-store/hardware-building-materials/worldwide> (дата звернення: 04.11.2023).
57. Ries A., Trout J. Marketing Warfare. McGraw-Hill Education, 2005. 240 p.
58. The World Trade Organization (WTO). URL : <https://www.wto.org> (дата звернення: 03.11.2023)
59. Trade Map – International Trade Statistics. Trade statistics for international business development. URL: <http://surl.li/hjklpl> (дата звернення: 03.11.2023)
60. UNCTAD. International trade in goods and services. URL: <http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx> (дата звернення: 06.11.2023).
61. WB. The World Bank Group. 2022. URL: https://espanol.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/AnnualReports/English/DB2019-report_web-version.pdf (дата звернення: 07.11.2023).
62. WEF. World Economic Forum. 2022. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (дата звернення: 04.11.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А

Існуючі підходи щодо визначення орієнтації підприємства на клієнта

Автор, рік	Визначення	Використаний термін
Saxe, Weitz	Допомога клієнтам в здійсненні таких покупок, які задовольняють їх потреби	Продажі, орієнтовані на клієнта (Customer - oriented selling)
Peters, Waterman	Підвищена увага до якості, адаптація продукту під вимоги клієнта, активне слухання клієнтів.	Близькість до клієнта (close to customer)
Shapiro	Здатність бізнес-одиниці забезпечувати : 1. Проникнення інформація про усі купівельні переваги в кожную корпоративну функцію 2. Ухвалення стратегічних і тактичних рішень міжфункціонально і междивізіонально 3. Прийняття дивізіонами і функціональними підрозділами чітко скоординованих рішень і їх виконання на основі відповідних зобов'язань	Орієнтація на ринок (market orientation)
Kohli, Jaworski	Збір ринкової інформації відносно поточних і майбутніх потреб клієнтів, поширення цих знань по усіх департаментах, а також реагування на них в масштабах усієї організації.	Орієнтація на ринок (market orientation)
Narver, Slateron	Організаційна культура, яка найефективніше і результативно підтримує діяльність по створенню додаткової цінності для покупців і тим самим дозволяє бізнесу демонструвати видатні результати.	Орієнтація на ринок (market orientation)
	Орієнтація на клієнта – розуміння поточних і перспективних цілей і завдань клієнта, достатнє для постійного створення для нього цінності.	Орієнтація на клієнта (customer orientation)
Ruekert	Здатність збирати і використати інформацію від клієнтів, розробляти стратегію, що відповідає потребам клієнтів, реалізовувати цю стратегію, реагуючи на потреби і потреби клієнтів.	орієнтація на ринок (market orientation)
Deshpande et al	Набір переконань, згідно з якими інтереси клієнта мають найбільший пріоритет, не виключаючи інших стейкхолдерів, таких як власники, співробітники, менеджери, для створення компанії умов забезпечення прибутковості в довгостроковому періоді.	орієнтація на клієнта (customer orientation)
Deshpande, Farley	Набір міжфункціональних процесів і дій, спрямованих на залучення і задоволення клієнтів шляхом постійної оцінки їх потреб.	орієнтація на ринок (market orientation)
Hennig - Thurau	Орієнтація сервісного персоналу на клієнта, що забезпечується технічними і соціальними навичками, мотивацією і повноваженнями щодо ухвалення рішень.	орієнтація на клієнта (customer orientation)
Ламбен	Зусилля компанії із вивчення потреб споживачів, створення цінності для них і розвитку навичок передбачати нові проблеми споживачів. Товар або послуга розглядається з точки зору того, для кого він	орієнтація на клієнта (customer orientation)

	призначений, і визначається як вирішення деякої проблеми.	
Б. Рижко	Інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, орієнтований отримання стійкої прибутку у довгостроковому періоді і що базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти та рівність позицій	Клієнт-орієнтованість
П. Друкер	Метою бізнесу є створення клієнта, готового до покупки. Якщо компанія чує та задовольняє бажання покупців, вона може досягти успіху у продажах.	Орієнтація на ринок
І. Манн	Ініціація позитивних емоцій у потенційних і існуючих клієнтів, що веде до вибору товарів і послуг вашої компанії серед безлічі конкурентів, до повторних покупок і отримання нових клієнтів за рахунок рекомендацій існуючих клієнтів	Клієнт-орієнтованість

Додаток Б

Експрес-діагностика ФОП Москаленко Ю. О.*

№ п/п	Елемент діагностики	Результат
1.	Загальна характеристика об'єкта діагностики	
1.1	Повна назва підприємства	Фізична особа-підприємець Москаленко Ю. О.
1.2	Місцезнаходження (де розташовано, кількість та величина окремих підрозділів)	Місто Конотоп, Сумська область
1.3	Власність (засновники, капітал, юридична форма, центр контролю)	ФОП Керівник – Москаленко Ю. О.
1.4	Історія підприємства (ким і коли засновано, характер розвитку)	Заснований у 2010 році У той же час відкритий перший магазин «Караван»
1.5	Сучасна діяльність (сектор економіки, галузь, місія, основні напрямки та масштаби діяльності, складність виробництва, наукоємність технології)	Вид діяльності: роздрібна торгівля будівельними матеріалами та меблями для будинків.
		ФОП управляє магазинами будівельних матеріалів «Караван» у місті Конотоп
1.6	Значущість діяльності для народного	Частка ринку – 7,1%.
	господарства, галузі, структура ресурсів, позиція на ринку (частка ринку, рівень конкурентоспроможності)	У оцінці конкурентного середовища віднесений до «флангу», тобто, підприємств, які слідують за лідером ринку, але не становлять для нього прямої загрози
2.	Основні показники діяльності:	
2.1	Обсяг виробництва та продажу	180 000 тис грн ФОП Москаленко Ю. О. є підприємством торгівлі
2.2	Чисельність персоналу	18
2.3	Чистий прибуток (збиток)	300 тис грн (у 2022 році)
2.4	Розмір статутного фонду	97 тис грн
2.5	Величина активів підприємства	154,5 тис грн
3.	Оцінка доступності форм державних статистичних спостережень за останні три роки:	
3.1	Статистика фінансів: № 1 «Баланс». № 2 «Звіт про фінансові результати».	ФОП Москаленко Ю. О. має звітність за формами №1 та №2 відповідно до масштабів діяльності (мале підприємство)
3.2	Інші статистичні дані: I-Підприємництво	-
4.	Наявність проблемних зон господарювання:	
4.1	Проблеми МТЗ	+

4.2	Проблеми виробництва	-
4.3	Проблеми якості продукції	-
4.4	Проблеми збуту	+
4.5	Проблеми менеджменту	+
4.6	Проблеми персоналу	+
4.7	Проблеми конкурентоспроможності	+
4.8	Проблеми обліку витрат	-
4.9	Проблеми фінансового стану	-
4.10	Проблеми економічної безпеки	+
4.11	Проблеми соціальної відповідальності	-

*складено автором

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність

1. Баланс на _____ 2020 р.

Актив	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи		
Незавершене будівництво		
Основні засоби: залишкова вартість	110,7	110,7
первісна вартість	134,6	134,6
Знос	23,9	23,9
Довгострокові біологічні активи: справедлива (залишкова) вартість		
первісна вартість		
накопичена амортизація	()	()
Довгострокові фінансові інвестиції		
Інші необоротні активи		
Усього за розділом I	110,7	110,7
II. Оборотні активи	23,9	23,9
Виробничі запаси		
Поточні біологічні активи	2,2	3,0
Готова продукція	31,0	31,1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги: чиста реалізаційна вартість	11,0	12,1
первісна вартість	12,3	13,6
резерв сумнівних боргів	1,3	1,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		
Інша поточна дебіторська заборгованість		
Поточні фінансові інвестиції		
Грошові кошти та їх еквіваленти: в національній валюті	1,9	1,9
в іноземній валюті		
Інші оборотні активи		
Усього за розділом II	70	72
III. Витрати майбутніх періодів		
IV. Необоротні активи та групи вибуття		
Баланс	180,7	182,7

Пасив	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал	110,7	110,7
Статутний капітал		
Додатковий капітал		
Резервний капітал		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	24	25
Неоплачений капітал	()	()
Усього за розділом I	134,7	135,7

Пасив	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування		
III. Довгострокові зобов'язання		
IV. Поточні зобов'язання	15	15
Короткострокові кредити банків		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31	32
Поточні зобов'язання за розрахунками: з бюджетом		
зі страхування		
з оплати праці		
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу		

Інші поточні зобов'язання		
Усього за розділом IV	46	47
V. Доходи майбутніх періодів		
Баланс	180,7	182,7

Форма N 2-м
Код за ДКУД 1801007

2. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

за _____ 2020 р.

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72750	
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	()	()
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)	72750	
Інші операційні доходи		
у т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		
Інші звичайні доходи		
Надзвичайні доходи		
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050 + 060)		
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції		
Матеріальні затрати	(19981)	()
Витрати на оплату праці	(14241)	()
Відрахування на соціальні заходи	(4976)	()
Амортизація	(23923)	()
Інші операційні витрати	(3001)	()
у тому числі	()	()
	()	()
Інші звичайні витрати	()	()
Надзвичайні витрати	()	()
Податок на прибуток	()	()
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 ± 080 + 160 + 170)	(69185)	()
Чистий прибуток (збиток) (070 -180)	3565	
Забезпечення матеріального заохочення		
Дохід від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції та дохід від зміни вартості поточних біологічних активів		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції та витрати від зміни вартості поточних біологічних активів		

1. Баланс на _____ 2021 р.

Код за ДКУД 1801006

Актив	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I. Необоротні активи		
Незавершене будівництво		
Основні засоби:	110,7	110,7
залишкова вартість		
первісна вартість	134,6	134,6
знос	23,9	23,9
Довгострокові біологічні активи:		
справедлива (залишкова) вартість		
первісна вартість		
накопичена амортизація	()	()
Довгострокові фінансові інвестиції		
Інші необоротні активи		

Усього за розділом I	110,7	110,7
II. Оборотні активи	23,9	25,6
Виробничі запаси		
Поточні біологічні активи	3,0	3,1
Готова продукція	31,1	30,0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	12,1	13,8
чиста реалізаційна вартість		
первісна вартість	13,6	15,5
резерв сумнівних боргів	1,5	1,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		
Інша поточна дебіторська заборгованість		
Поточні фінансові інвестиції		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1,9	0,8
в національній валюті		
в іноземній валюті		
Інші оборотні активи		
Усього за розділом II	72	74
III. Витрати майбутніх періодів		
IV. Необоротні активи та групи вибуття		
Баланс	182,7	184,7

Пасив	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	3	4
I. Власний капітал	110,7	110,7
Статутний капітал		
Додатковий капітал		
Резервний капітал		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	25	26
Неоплачений капітал	()	()
Усього за розділом I	135,7	136,7

Пасив	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування		
III. Довгострокові зобов'язання		
IV. Поточні зобов'язання	15	15
Короткострокові кредити банків		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	32	33
Поточні зобов'язання за розрахунками:		
з бюджетом		
зі страхування		
з оплати праці		
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу		
Інші поточні зобов'язання		
Усього за розділом IV	47	48
V. Доходи майбутніх періодів		
Баланс	182,7	184,7

Форма N 2-м
Код за ДКУД 1801007

2. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

за _____ 2021_ р.

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72800	72750
Непрямі податки та інші вирахування з доходу		()
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)	72800	72750

Інші операційні доходи		
у т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		
Інші звичайні доходи		
Надзвичайні доходи		
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050 + 060)		
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції		
Матеріальні затрати	19900	(19981)
Витрати на оплату праці	14200	(14241)
Відрахування на соціальні заходи	5000	(4976)
Амортизація	23900	(23923)
Інші операційні витрати	6900	(3001)
у тому числі	1600	()
		()
Інші звичайні витрати		()
Надзвичайні витрати		()
Податок на прибуток		()
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 ± 080 + 160 + 170)	69100	(69185)
Чистий прибуток (збиток) (070 -180)	3700	3565
Забезпечення матеріального заохочення		
Дохід від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції та дохід від зміни вартості поточних біологічних активів		

1. Баланс на _____ 2022 р.

Актив	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	3	4
I. Необоротні активи		
Незавершене будівництво		
Основні засоби:	110,7	97
залишкова вартість		
первісна вартість	134,6	110,7
знос	23,9	13,7
Довгострокові біологічні активи:		
справедлива (залишкова) вартість		
первісна вартість		
накопичена амортизація	()	
Довгострокові фінансові інвестиції		
Інші необоротні активи		
Усього за розділом I	110,7	97
II. Оборотні активи	25,6	23,9
Виробничі запаси		
Поточні біологічні активи	3,1	2,2
Готова продукція	30,0	10,5
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	13,8	19,8
чиста реалізаційна вартість		
первісна вартість	15,5	22,7
резерв сумнівних боргів	1,7	2,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		
Інша поточна дебіторська заборгованість		
Поточні фінансові інвестиції		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	0,8	1,1
в національній валюті		
в іноземній валюті		
Інші оборотні активи		
Усього за розділом II	74	57,5
III. Витрати майбутніх періодів		
IV. Необоротні активи та групи вибуття		
Баланс	184,7	154,5

Пасив	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	3	4
I. Власний капітал	110,7	97
Статутний капітал		

Додатковий капітал		
Резервний капітал		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	26	26
Неоплачений капітал	()	
Усього за розділом I	136,7	123

Пасив	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
II. Забезпечення наступних витрат і цільове фінансування		
III. Довгострокові зобов'язання		
IV. Поточні зобов'язання	15	15
Короткострокові кредити банків		
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	33	16,5
Поточні зобов'язання за розрахунками:		
з бюджетом		
зі страхування		
з оплати праці		
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу		
Інші поточні зобов'язання		
Усього за розділом IV	48	31,5
V. Доходи майбутніх періодів		
Баланс	184,7	154,5

Форма N 2-м
Код за ДКУД 1801007

2. ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

за _____ 2022_р.

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	3	4
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	180000	72800
Непрямі податки та інші вирахування з доходу		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (010-020)	180000	72800
Інші операційні доходи		
у т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції		
Інші звичайні доходи		
Надзвичайні доходи		
Разом чисті доходи (030 + 040 + 050 + 060)		
Збільшення (зменшення) залишків незавершеного виробництва і готової продукції		
Матеріальні затрати	113000	19900
Витрати на оплату праці	171000	14200
Відрахування на соціальні заходи	6000	5000
Амортизація	13700	23900
Інші операційні витрати	29900	6900
у тому числі	3900	1600
Інші звичайні витрати		
Надзвичайні витрати		
Податок на прибуток		
Разом витрати (090 + 100 + 110 + 120 + 130 + 140 + 150 ± 080 + 160 + 170)	179700	69100
Чистий прибуток (збиток) (070 -180)	300	3700

Перелік точок видачі Rozetka

Зручно заберите ваші замовлення з безкоштовною доставкою!

Наразі, вже працюють **324** точок видачі Rozetka у **84** населених пунктах України.

ТУТ МОЖНА:

- отримати оформлене через сайт замовлення;
- купувати з вітрин;
- придбати алкогольні та тютюнові вироби;
- приміряти одяг та взуття у примірочних;
- розрахуватися за покупки банківською картою чи готівкою;
- підзарядити свої гаджети.

НА СЬОГОДНІ ПРАЦЮЮТЬ

📍 Бердичів	📍 Мукачево
📍 Біла Церква	📍 Нетішин
📍 Бориспіль	📍 Ніжин
📍 Бородянка	📍 Нікополь
📍 Боярка	📍 с. Нові Петрівці
📍 Бровари	📍 Нововолинськ
📍 Буча	📍 Новомосковськ
📍 Вараш	📍 Обухів
📍 Васильків	📍 Одеса
📍 Вишгород	📍 Олександрія
📍 Вишневе	📍 Павлоград
📍 Вінниця	📍 Переяслав
📍 Володимир (Володимир - Волинський)	📍 Полтава

📍 Гатне	📍 Прилуки
📍 Горішні Плавні	📍 Рівне
📍 Гостомель	📍 с. Крюківщина
📍 Дніпро	📍 с. Петропавлівська Борщагівка
📍 Дрогобич	📍 с. Софіївська Борщагівка
📍 Житомир	📍 с. Чайки
📍 Зазим'я	📍 Самбір
📍 Запоріжжя	📍 Слов'янськ
📍 Звягель (Новоград-Волинський)	📍 Славутич
📍 Золотоноша	📍 Сміла
📍 Івано-Франківськ	📍 Староконстантинів
📍 Ізмаїл	📍 Стрий
📍 Ірпінь	📍 Суми
📍 Калуш	📍 Тернопіль
📍 Кам'янець-Подільський	📍 Ужгород
📍 Кам'янське	📍 Українка
📍 Київ	📍 Умань
📍 Коломия	📍 Фастів
📍 Конотоп	📍 Харків
📍 Коростень	📍 Херсон
📍 Кременчук	📍 Хмельницький
📍 Кривий Ріг	📍 смт. Чабани
📍 Кропивницький	📍 Червоноград
📍 Лубни	📍 Черкаси
📍 Луцьк	📍 Чернівці
📍 Львів	📍 Чернігів
📍 Макарів	📍 Чорноморськ
📍 Миколаїв	📍 Шостка
📍 Миргород	📍 Южне

Ім'я користувача: Бізнес-економіки та підприємництва Чебакова Тетян...	ID перевірки: 1015926233
Дата перевірки: 20.11.2023 17:07:53 EET	Тип перевірки: Doc vs Internet + Library
Дата звіту: 20.11.2023 17:18:01 EET	ID користувача: 100005716

Назва документа: 076_Дудар

Кількість сторінок: 89 Кількість слів: 18413 Кількість символів: 144277 Розмір файлу: 477.61 KB ID файлу: 1015596519

22.9% Схожість

Найбільша схожість: 12.1% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015101252)

7.23% Джерела з Інтернету

411

Сторінка 91

21.7% Джерела з Бібліотеки

443

Сторінка 95

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

35

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

ПРОТОКОЛ
аналізу науковим керівником звіту про запозичення в тексті
кваліфікаційної магістерської роботи

Студента: Дудар Катерини Юріївни

На тему: «Розвиток клієнтоорієнтованості торговельного підприємства на українському ринку будівельних матеріалів»

Науковий керівник: Гребешкова О.М.

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма: «Підприємництво»

Коефіцієнт подібності: 22,9%

За результатами ознайомлення з повним звітом про запозичення, який згенерований системою виявлення і запобігання плагіату Unicheck, констатую наступне:

виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Робота визнається самостійною і допускається до захисту.

Обґрунтування:

По тексту роботи авторка наводить посилання на першоджерела інформації.

17.11.2023



Гребешкова О.М.

**ІНДИВІДУАЛЬНИЙ ПЛАН
НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ РОБОТИ МАГІСТРА
Дудар Катерини Юріївни**

**ОПП «Підприємництво»
на 2022-2023 рр.**

№	Вид науково-дослідної роботи	Термін виконання	Результат виконання
1	Участь у роботі платформи 1. «Імперативи розвитку бізнес-економіки та підприємництва в Україні» в межах ювілейної 90-ої щорічної студентської наукової конференції «Інноваційні проєкти для післявоєнного відновлення та розвитку України»	17-20 травня 2023 року	Доповідь : Розвиток клієнтоорієнтованості торговельного підприємства на українському ринку будівельних матеріалів.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
Навчально-науковий інститут бізнес-освіти імені Анатолія Поручника

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
Ювілейної 90-ї щорічної
студентської наукової конференції**

**«ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ
ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ
ТА РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»**

(17 квітня — 20 травня 2023 р.)



ЗМІСТ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

КАФЕДРА БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

ПЛАТФОРМА ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ЕКОНОМІКИ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

<i>Бабенко Дар'я Романівна. Особливості функціонування бізнес-моделі на підприємствах при воєнному стані</i>	7
<i>Барабаш Вікторія Ігорівна. Релокація та ресурсне забезпечення бізнесу в повоєнний час</i>	9
<i>Барсегян Анжела Артурівна. Ревіталізаційний розвиток релокованих підприємств</i>	12
<i>Біленко Діана Олександрівна. Ринок клінінгових послуг в Україні: тренди, фактори та характеристики розвитку</i>	15
<i>Бойко Яна Сергіївна. Використання бенчмаркінгу при аналізі результатів екологічної політики для відновлення економіки України</i>	17
<i>Вашкалук Володимир Романович. Оцінювання ефективності функціонування бізнесу в умовах воєнного часу</i>	19
<i>Глишля Анна Сергіївна. Розвиток бізнесу в сфері технічного обслуговування під час воєнного та повоєнного стану</i>	22
<i>Денисюк Андрій Вікторович. Стратегія як рушійна сила розвитку підприємства</i>	24
<i>Дудар Катерина Юрївна. Розвиток клієнтоорієнтованості торговельного підприємства на українському ринку будівельних матеріалів</i>	26
<i>Житніков Максим Павлович. Особливості оцінювання ефективності зовнішньоекономічних контрактів</i>	29
<i>Колесник Ангеліна Ярославівна. Цифровізація економіки: виклики та перспективи сьогодення</i>	32
<i>Колотур Дар'я Сергіївна. Scurtositencies vs. CBDC: битва за майбутнє фінансової системи</i>	35
<i>Курова Вікторія Валентинівна. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства</i>	37
<i>Кучерява Валентина Валентинівна. Сучасні методи управління витратами на підприємстві</i>	40
<i>Лазарук Олександр Володимирович. Сучасні виклики для інноваційного розвитку українських підприємств</i>	44
<i>Оксенішук Максим Ростиславович. Стан та потреби бізнесу під час воєнного та повоєнного стану</i>	47
<i>Пантюхов Олександр Олександрович. Фактори та напрями підвищення результативності діяльності компанії «Розетка»</i>	50
<i>Передерій Юлія Олександрівна. Адаптація діяльності молокопереробних підприємств України до умов воєнного стану</i>	52
<i>Пиріг Тетяна Сергіївна. Зміцнення конкурентних переваг підприємства на основі вдосконалення його корпоративної культури</i>	55
<i>Поліванов Іван Андрійович. Методичні підходи до оцінювання ефективності інтернет-маркетингу</i>	58
<i>Понемасов Данило Савелович. Ключові переваги впровадження технології ощадливої логістики на підприємстві</i>	61
<i>Потіхонченко Олександр Михайлович. Умови та підходи забезпечення цифрового лідерства на ринку електронної комерції в Україні</i>	63
<i>Рева Юлія Дмитрівна. Актуальні проблеми та ризики діяльності вітчизняних агропідприємств та пріоритетні напрями їх мінімізації</i>	65
<i>Юрченко Володимир Володимирович. Розвиток регіону в умовах воєнного стану та аспекти повоєнного відновлення (на прикладі Чернігівщини)</i>	68

новації, які можуть вплинути на спосіб виробництва товарів та послуг. До внутрішніх факторів можна віднести потенціал підприємства, тобто його людські та матеріальні ресурси; корпоративну культуру та цінності, які визначають місію та візію підприємства; ефективність та продуктивність бізнес-процесів; фінансові можливості та обмеження; рівень інноваційності та готовність до змін. Урахування цих факторів дозволяє підприємству вибрати найбільш ефективний та оптимальний напрямок розвитку та розробити стратегію, яка буде відповідати потребам ринку та ресурсів підприємства.

Отже, підсумовуючи все згадане, можна сміливо стверджувати, що стратегія — це процес формування головного напрямку розвитку підприємства на основі з'ясування нових цілей та погодження внутрішніх можливостей компанії з умовами зовнішнього середовища. Вона є доволі багатограним поняттям, яке тісно пов'язане з розвитком.

Стратегія є ключовим фактором успішної діяльності підприємства. Підприємства повинні мати чітко сформульовану місію та цілі, які забезпечують їм стійку конкурентну перевагу на ринку. Крім того, стратегія повинна постійно оновлюватись та враховувати зміни на ринку, а також внутрішні фактори, адже сучасний ринок є доволі турбулентним динамічним і має тенденцію до постійних змін.

Література

1. Михайленко О. В., Ременюк Б. О. Формування стратегії розвитку підприємства. Наук.-вироб. жур. «Бізнес-навигатор», 2018. №3-2(46). С. 34-39.
2. Дем'яненко О. М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємства. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/23640/1/Protses_PDF (дата звернення: 13. 05. 2023).
3. Василюк С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економічна наука. Економіка та держава. 2020. №1. С. 121-125.

Дудар К. Ю.

*«Підприємництво», 1 курс магістратури
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник — к.е.н., доцент
кафедри бізнес-економіки та підприємництва Гребешкова О. М.*

РОЗВИТОК КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

В сучасних умовах конкурентної боротьби на українському ринку будівельних матеріалів суттєвою умовою виживання та досягнення сталого розвитку торгового підприємства в довгостроковій перспективі є розробка та запровадження клієнтоорієнтованої стратегії розвитку. Це зумовлює стрімке зростання економічної потужності торгового підприємства, покращення іміджу та репутації, розширення клієнтської бази, разом з цим — підвищення його конкурентоспроможності.

Дослідження стану ринку будівельних матеріалів в Україні свідчить про його кризовий стан ще до початку широкомасштабної агресії Росії. У 2018 році експерти констатували стагнацію в даній галузі.

Карантинні обмеження, запроваджені для боротьби з розповсюдженням COVID-19, сприяли посиленню деструктивних явищ на ринку будівельних матеріалів в Україні. У 2020 році

значно скоротилися роздрібні продажі товарів для будівництва, було заморожено або скасовано багато інвестиційних проєктів. Лише до кінця 2020 року зафіксовано зростання попиту на ринку будівельних матеріалів в Україні, що вважають ознакою початку виходу з кризи.

2021 рік ознаменувався зростанням обсягів будівництва та попиту на продукцію ринку будівельних матеріалів в Україні. Одним із каталізаторів збільшення ємності ринку стала урядова програма «Велике будівництво». Водночас у цей період на ринку будівельних матеріалів в Україні зафіксовано суттєве зростання цін — до 40-60 % за окремими групами товарів.

Внаслідок повномасштабної війни у 2022 році на ринку будівельних почали діяти руйнівні фактори впливу, такі як: втрата контролю за значними територіями нашої країни; знищення матеріальної бази підприємств, що випускають продукцію ринку будівельних матеріалів України; порушення логістики постачання сировини та ресурсів, каналів збуту.

Подальший розвиток ситуації на ринку будівельних матеріалів в Україні залежатиме від тривалості та характеру воєнних дій. За умови припинення війни прогнози експертів на середньострокову перспективу стримано оптимістичні.

Стратегічний підхід до розвитку торговельного підприємства на будівельному ринку, що забезпечує підвищення його конкурентоспроможності, передбачає мобілізацію всіх ресурсів на виявлення та залучення нових і утримання існуючих можливостей за рахунок формування взаємовигідних партнерських відносин, задоволення явних та латентних потреб та очікувань [3].

Сьогодні конкуренція на будівельному ринку зміщується в напрямі підвищення якості обслуговування клієнтів і в наданні клієнту додаткових послуг. Варто відмітити, що системи реалізації постійно еволюціонують. Так, трансакційні продажі, у результаті яких з'являються разові клієнти, на ринку будівельних матеріалів замінюються продажем із консультацією, який дозволяє перевести разові покупки у постійні. Але останній вже замінюється довірчим продажем, у результаті якого торговельне підприємство отримує лояльних клієнтів [1, с. 135].

На сучасному ринку будівельних матеріалів клієнт повинен відчувати важливість його проблем для представника торгового підприємства та готовність надати посильне сприяння у їх вирішенні. Саме тому необхідна злагоджена взаємодія всіх підрозділів торгового підприємства, формування ланцюжку обслуговування клієнта, як єдиного бізнес-процесу, об'єднання відокремлених функціональних служб.

Традиційно ключовими факторами успіху торгового підприємства на ринку будівельних матеріалів, які ідентифікують клієнтоорієнтованість з позиції клієнта — це, перш за все, якість, сервіс і асортимент.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає формування широкого асортименту будівельних товарів. З огляду на це, торгове підприємство повинне постійно вдосконалювати наявні продукти і створювати нові, враховуючи сьогоденні волатильні запити та прогнозуючи майбутні потреби будівельного ринку.

Добре знаючи свого клієнта, розуміючи його потреби і передбачаючи його потенційні бажання на будівельному ринку, можна створити продукт чи послугу, від яких неможливо відмовитися.

Врахування інтересів клієнта і його активне включення в інтерактивний процес розробки і створення нових продуктів дозволить торговому підприємству на ринку будівельних матеріалів не лише значно розширити свою клієнтську базу, за рахунок залучення клієнтів, які раніше не могли знайти потрібного їм продукту за доступною ціною, але і знизити свої операційні витрати за рахунок перекладання частини робіт із створення продукту на самого клієнта, а також трансакційні витрати.

Для забезпечення відповідної якості в торговому підприємстві має бути створена система менеджменту якості, в якій кожен процес пов'язаний з клієнтом. Формальний підхід до опи-

су бізнес-процесів не дозволяє торговому підприємству стати дійсно клієнтоорієнтованим на сучасному ринку будівельних матеріалів.

Ефективне задоволення потреб клієнтів можливе не тільки за рахунок їх ідентифікації, а перш за все шляхом встановлення і розвитку партнерських відносин з клієнтами, а також з будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині торгового підприємства.

Задоволеність клієнтів та ефективність бізнесу на ринку будівельних матеріалів досягаються за умови реалізації завчасно спланованої програми, яка спрямована на пошук потенційних споживачів, розробки 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 [1].

Основоположним чинником успіху торгового підприємства на ринку будівельних матеріалів є споживачі/клієнти, які забезпечують тим самим створення зовнішньої конкурентної переваги. Для успішного досягнення стратегічних цілей споживач/клієнт повинен бути інтегрований в центр процесу планування діяльності торгового підприємства. Це завдання вирішується за допомогою комплексу заходів стратегічного маркетингу, кінцевою метою якого є розробка клієнтоорієнтованої стратегії розвитку [2].

Необхідність та актуальність запровадження клієнтоорієнтованої стратегії торгового підприємства на ринку будівельних матеріалів виникають з умов сучасного ринку надання послуг, а саме: надлишок схожих пропозицій; жорстка конкурентна боротьба; постійний або спадний запит на послугу; особливі вимоги користувачів послуг до якості; зростаючі запити користувачів до кваліфікації персоналу; наявність на ринку послуг специфічних пропозицій; постійне удосконалення ринку послуг, що надаються; соціально-відповідальна поведінка компанії, що надає послуги.

Література

1. Рябоконь Н. П., Мартінович В. Г. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 21(2). С. 104-107 URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21\(2\)_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21(2)_27)(дата звернення: 10. 05. 2023).
2. Соломон М. Високі технології роботи з клієнтами. Як перетворити випадкового споживача в щирого прихильника. Вид. : Манн, Іванов, Фербер, 2020. 256 с.
3. Хлопотіва М. Фокус на клієнта. Персонал. 2018. № 1. URL: <http://iron.metalloinvest.com/page/clientfocus/> %20 %D1 %84 %D0 %BE %D1 %82 %D0 %BE %20 %D0 %B2 %20 %D1 %82 %D0 %B5 %D0 %BB (дата звернення: 10. 05. 2023).