

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

**на тему: «Удосконалення системи менеджменту на основі принципів
клієнтоорієнтованості»**

Виконала здобувачка 4 курсу, групи ЕХ-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»

_____ Аліса НЕСВІТАЙЛО
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент

_____ Ірина ТЕРНОВА
(підпис)

Рецензент: канд. екон. наук, доцент
доцент ЗВО кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа
бізнесу» Харківського національного
університету імені В.Н. Каразіна

_____ Ганна РЕКУН
(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

« 06 » червня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Несвітайло Аліси Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості»

керівник роботи Тернова Ірина Анатоліївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «09» квітня 2024 року № 2101-5/786

2. Строк подання здобувачем роботи « 5 » червня 2024 р.

3. Перелік питань, які треба розробити: провести теоретичне дослідження сутності та принципів клієнтоорієнтованості в менеджменті; вивчити методи та інструменти вдосконалення системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості; проаналізувати систему менеджменту та оцінити рівень клієнтоорієнтованості бренду «PROVG»; розробити рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості бренду «PROVG».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи.
2	Формування плану кваліфікаційної роботи.
3	Збір необхідних джерел.
4	Написання першого розділу кваліфікаційної роботи.
5	Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
6	Написання третього розділу кваліфікаційної роботи.
7	Оформлення кваліфікаційної роботи, перевірка на помилки.
8	Внесення помилок та рекомендацій наукового керівника щодо розділів. Узгодження кваліфікаційної роботи з науковим керівником.
9	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.

Дата видачі завдання « 02 » вересня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

_____ Аліса НЕСВІТАЙЛО
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ Ірина ТЕРНОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Гарант освітньої програми

_____ Ольга КРИКУН
(підпис) (ім'я та прізвище)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ	7
1.1 Теоретичні основи клієнтоорієнтованості в менеджменті	7
1.2 Методи та інструменти вдосконалення системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКА РІВНЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI БРЕНДУ «PROVG»	23
2.1 Загальна характеристика бренду «PROVG».....	23
2.2 Аналіз існуючої системи менеджменту та оцінка рівня клієнтоорієнтованості бренду PROVG	29
2.3 Рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості бренду PROVG	45
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми. Тема кваліфікаційної роботи бакалавра «Удосконалення системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості» є надзвичайно актуальною в сучасних умовах, особливо з огляду на складну ситуацію, що склалася в Україні. Війна, що триває в Україні, негативно впливає на всі сфери економіки, в тому числі й на сферу послуг. Багато підприємств змушені були закритися або значно скоротити свою діяльність, що призвело до зростання конкуренції за клієнтів. У таких умовах вижити й успішно розвиватися можуть лише ті компанії, які чітко розуміють потреби своїх клієнтів і вміють їм задовольнити. Клієнтоорієнтованість – це не просто модний тренд, а життєво необхідна стратегія для будь-якого підприємства, яке прагне до успіху. Вона ґрунтується на розумінні того, що клієнти – це найцінніший ресурс компанії, і що їхні потреби та очікування повинні бути в пріоритеті.

Дослідження такої теми має практичну значущість, оскільки сприятимуть підвищенню рівня задоволеності клієнтів та лояльності до компанії.

Проблематика удосконалення управління розвитком організації вивчалась рядом науковців, серед яких: О.І. Амоша [1], В.М. Гриньова [6], С.В. Ковальчук [11], Н.П. Рябоконт [23], А.А. Чехно [29].

Незважаючи на численні наукові розробки з теми, її актуальність зберігається через постійні зміни в ринковому середовищі, зростаючу важливість клієнтоорієнтованості, необхідність вдосконалення методів та інструментів, врахування специфіки конкретного підприємства та моніторингу та оцінки ефективності.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів системи менеджменту, а також розробка рекомендацій щодо її удосконалення на основі принципів клієнтоорієнтованості.

Реалізація поставленої мети визначає необхідність рішення наступних завдань:

- провести теоретичне дослідження сутності та принципів клієнтоорієнтованості в менеджменті;
- вивчити методи та інструменти вдосконалення системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості;
- проаналізувати систему менеджменту та оцінити рівень клієнтоорієнтованості бренду «PROVG»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості бренду «PROVG».

Об'єктом дослідження виступає система менеджменту бренду «PROVG».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних принципів, практичних методів та інструментів системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості.

Для досягнення поставленої мети використовувались такі наукові *методи дослідження*: аналіз літературних джерел – дозволив вивчити теоретичні основи системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості, ознайомитися з різними теоріями та моделями; узагальнення та систематизація – допомогли систематизувати та узагальнити отримані знання, зробити з них висновки та сформулювати гіпотези дослідження, також використовувались аналітичні методи: статистичний аналіз – для обробки звітності компанії PROVG»; порівняльний аналіз – використовувався для порівняння показників бренду PROVG» за минулі роки.

За результатами дослідження було взято участь у II Міжнародній науково-практичній конференції «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення», яка відбулася 23-24 травня 2024 р. Було опубліковано тези доповіді на тему: «Удосконалення системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості в умовах воєнного часу».

Структура кваліфікаційної роботи: вступ, два розділи, висновки і пропозиції, перелік джерел, що налічує 41 найменування. Основний зміст викладено на 42 сторінках основного тексту, робота містить 22 таблиці, 13 рисунків, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Теоретичні основи клієнтоорієнтованості в менеджменті

Клієнтоорієнтованість є важливим аспектом сучасного менеджменту, який спрямований на задоволення потреб і очікувань клієнтів для досягнення довготривалого успіху організації.

Питання визначення клієнтоорієнтованості досі залишається відкритим у науковій літературі, незважаючи на збільшення інтересу до цієї теми наприкінці ХХ століття. Існують різні терміни, використовувані дослідниками для позначення цього поняття, такі як «клієнтоорієнтованість» або «орієнтація на клієнта» [33], а також «ринкова орієнтація» [37]. Деякі автори відрізняють між собою терміни «орієнтація на клієнта» і «ринкова орієнтація» [38]. Крім того, у літературі використовують такі терміни, як «клієнтоцентричність» [41] і «маркетингова орієнтація компанії» [28]. Різноманіття термінів і відмінності в їх трактуванні зумовлюють необхідність розширення рамок вивчення клієнтоорієнтованості та розгляду її в контексті ринкової орієнтації та інших схожих концепцій.

Згідно з базою даних Scopus [40], перші роботи з клієнтоорієнтованості було опубліковано в 1950-ті роки, але особливий інтерес до клієнтоорієнтованості проявився на початку 1990-х років, коли спостерігалось істотне зростання публікацій і досліджень.

На кожному етапі еволюції концепція клієнтоорієнтованості розглядалася на певному рівні, зміщувався і фокус вивчення клієнтоорієнтованості. До першого етапу можна зарахувати праці, в яких клієнтоорієнтованість розглядають як характеристику і компетенцію персоналу, що обслуговує клієнтів. На даному етапі відбувся перехід від орієнтації на продажі до орієнтації на клієнта: клієн-

тоорієнтованість виступала як практика продажів, при якій мається на увазі зниження фокусу на одноразову транзакцію з клієнтом і фокус на вирішення проблем покупця.

На другому етапі термін «клієнтоорієнтованість» застосовують уже до діяльності всієї компанії, при цьому розглядають і як самостійний термін, і в контексті терміна «ринкова орієнтація» [37]. На цьому етапі дослідження здебільшого орієнтовані на розроблення підходів до оцінювання клієнтоорієнтованості. На третьому етапі клієнтоорієнтованість розглядають на рівні ланцюжка створення цінності. На цьому етапі також активно вивчаються передумови клієнтоорієнтованості, її вплив на результативність компанії та взаємозв'язок з інноваційною діяльністю. В останнє десятиліття на основі концепції клієнтоорієнтованості почали розвиватися схожі концепції - концепція клієнтоцентричності і концепція маркетингової орієнтації компанії. Інтерес дослідників на даному етапі спрямований на вивчення специфіки розвинених ринків і ринків, що розвиваються [41], а також особливостей клієнтоорієнтованості на цих ринках. Також дослідження фокусуються на специфіці клієнтоорієнтованості в різних галузях і на різних ринках. Початок третього десятиліття XXI століття характеризується активним розвитком онлайн-технологій, загальною цифровізацією та змінами, пов'язаними з пандемією COVID-19, що, безумовно, впливає на концепцію клієнтоорієнтованості. На цьому етапі почали активно розвиватися концепції, спрямовані на вивчення клієнта та взаємодію з ним, наприклад, концепція управління клієнтським досвідом. Клієнтоорієнтованість в останніх дослідженнях вивчається в контексті онлайн-каналів і процесів діджиталізації.

Складність розроблення єдиного підходу до вивчення концепції клієнтоорієнтованості полягає в тому, що клієнтоорієнтованість може розглядатися дослідниками як на рівні співробітника, так і на рівні компанії. На основі аналізу підходів до вивчення концепції клієнтоорієнтованості можна виділити кілька рівнів її вивчення. На кожному рівні свій суб'єкт реалізації клієнтоорієнтованого підходу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Рівні вивчення клієнтоорієнтованості

Рівень клієнтоорієнтованості	Суб'єкт клієнтоорієнтованості	Джерела клієнтоорієнтованості
Особистісний	Співробітник	Цінності, поведінка співробітника
Організаційний	Компанія	Цінності, процеси компанії

На першому рівні значущості орієнтації на клієнта перебувають співробітники компанії, які мають прямий контакт із клієнтами. Оскільки вони виступають як представники компанії, то мають використовувати клієнтоорієнтований підхід. Крім того, співробітники компанії є уособленням її цінностей і принципів, і тому клієнтоорієнтованість компанії багато в чому залежить від їхньої роботи. Клієнтоорієнтованість на рівні співробітників має створювати і забезпечувати задоволеність клієнтів на етапі прямої взаємодії з ними [41]. Так, вивчення клієнтоорієнтованості персоналу показує, що клієнтоорієнтованість на рівні співробітників впливає на якість послуги/продукту, яку сприймають клієнти, та є стратегічним фактором успіху компанії.

Загальноприйнятого визначення «клієнтоорієнтований співробітник» немає. Більшість робіт описують певні характеристики поведінки та якості клієнтоорієнтованих співробітників. В одній із перших робіт із розроблення шкали для оцінювання клієнтоорієнтованості персоналу [35] співробітники з високим рівнем клієнтоорієнтованості визначалися як націлені на підвищення рівня довгострокової задоволеності клієнтів. Крім того, вони уникають поведінки, яка може призвести до незадоволеності клієнтів. Таким чином, співробітники з високим рівнем клієнтоорієнтованості уникають дій, які обмежують інтереси клієнтів, але збільшують імовірність негайного продажу. У деяких роботах [33] клієнтоорієнтованість визначається якостями співробітника, такими як любов і повага до людей, моторність, товариськість та ентузіазм; в інших роботах [27] клі-

єнтоорієнтованість співробітників визначається тим, наскільки задоволеним залишився клієнт після взаємодії. Також увагу приділяють мотивації та цінностям співробітників: орієнтовані на клієнта співробітники зацікавлені не тільки в заробітній платі, а й у задоволенні потреб клієнтів.

«Численні дослідження виявили кілька індикаторів, що впливають на клієнтоорієнтованість співробітників: особисті якості та навички, здатність ухвалювати рішення, прихильність компанії, мотивація, сприйняття організаційного клімату, взаємини з клієнтами [41]. Насамперед клієнтоорієнтованість співробітника, яка є складовою частиною клієнтоорієнтованості компанії, залежить від особистих якостей і навичок, так, наприклад, позитивний настрій і мотивація до дій підвищують його клієнтоорієнтованість. Не менш важливими є й навички співробітників. У концептуальній моделі клієнтоорієнтованості сервісних співробітників [36] виділено чотири складові клієнтоорієнтованості: технічні навички співробітників, соціальні навички співробітників, мотивація співробітників, здатність ухвалювати рішення. Результати досліджень показують, що вищий рівень клієнтоорієнтованості у співробітників зі сприятливим сприйняттям організаційного клімату, з вищим рівнем мотивації та з організаційною прихильністю [36]. В одній із перших шкал для оцінювання клієнтоорієнтованості співробітників - SOCO [35] - ключовими факторами, що визначають клієнтоорієнтованість співробітника, є здатність допомагати клієнтам і якість стосунків між клієнтами та продавцями» [18]. Таким чином, можна зробити висновок, що клієнтоорієнтованість співробітника складається з його особистих якостей, знань, умінь, навичок (технічних і соціальних), здатності ухвалювати рішення, цінностей і мотивації. «Але якщо клієнтоорієнтованість співробітника не підтримується і не заохочується компанією, клієнтоорієнтований співробітник буде поодиноким випадком, зумовленим лише особистими якостями і внутрішньою мотивацією, тому велике значення в розвитку КО персоналу має КО, підтримувана як цінність на рівні компанії» [18].

Дослідження [37] підтверджують, що клієнтоорієнтованості лише на рівні працівників, що контактують із клієнтами, недостатньо, клієнтоорієнтованою

має бути компанія загалом. Відповідно, на наступному рівні розглядають клієнтоорієнтованість компанії - створення цінності для клієнта має ґрунтуватися не тільки на діяльності окремих співробітників, а й відобразитися в процесах компанії. Клієнтоорієнтованість співробітників залежить від клієнтоорієнтованості компанії. Так, як одну з передумов розвитку клієнтоорієнтованості в компанії К. Колі та Б. Яворські (37) розглядали поведінку топ-менеджменту компанії. Керівництво має демонструвати схильність до клієнтоорієнтованості всім співробітникам компанії. Однак існує розрив між заявами та діями управлінців. Що більший розрив, то менше бажання персоналу сприяти розвитку клієнтоорієнтованості компанії. Якщо топ-менеджери демонструють готовність іти на ризик і сприймати окремі невдачі як природні, співробітники скоріше пропонуватимуть і впроваджуватимуть нові ініціативи у відповідь на зміну потреб клієнтів. Позитивне ставлення керівництва до різних організаційних змін також сприяє розвитку клієнтоорієнтованості в компанії [37]. Для стабільної та ефективної роботи компанії клієнтоорієнтованість не має ґрунтуватися лише на компетенціях і цінностях співробітників, клієнтоорієнтований підхід має бути закріплений у відповідних процесах компанії [6].

Згідно з N. Gatty [35], «клієнтоорієнтована компанія повинна відстежувати не тільки поточний ланцюжок створення цінності, а й передбачати його майбутній розвиток з урахуванням внутрішніх змін компанії та динаміки ринку. Компанія повинна оцінювати економічні та політичні чинники на всіх рівнях ланцюжка створення цінності» [31]. Таким чином, наступним рівнем вивчення клієнтоорієнтованості є клієнтоорієнтованість у ланцюжку створення цінності [27].

Розглянемо визначення клієнтоорієнтованості від українських авторів-науковців, а також основні принципи клієнтоорієнтованості.

Українські науковці надають різні визначення поняття «клієнтоорієнтованість». Ось деякі з них:

О.І. Амоша [1] визначає клієнтоорієнтованість як комплекс заходів і стратегій, спрямованих на максимальне задоволення потреб клієнтів шляхом глибокого розуміння їхніх потреб і переваг, що в свою чергу забезпечує зростання лояльності та довіри до компанії.

В.М. Гриньова [6] описує клієнтоорієнтованість як управлінську концепцію, що передбачає концентрацію зусиль компанії на створенні цінності для клієнтів, враховуючи їхні запити та забезпечуючи високу якість обслуговування на всіх етапах взаємодії.

С.В. Ковальчук: [11] «Клієнтоорієнтованість – це система управління, заснована на пріоритетному ставленні до клієнта, що передбачає фокус на задоволенні його потреб та очікувань протягом всього життєвого циклу взаємовідносин».

Н.П. Рябоконт [23] «Клієнтоорієнтованість – це система управління, що ґрунтується на орієнтації всіх ланок підприємства на задоволення потреб та очікувань клієнтів, з метою максимізації їхньої цінності для підприємства».

А.А. Чехно [29]: «Клієнтоорієнтованість – це стратегія ведення бізнесу, що передбачає фокус на задоволенні потреб та очікувань клієнтів, з метою максимізації їхньої лояльності та прибутку для підприємства».

Для досягнення високого рівня клієнтоорієнтованості компанії повинні дотримуватися наступних принципів:

Розуміння потреб клієнтів: передбачає глибокий аналіз ринку, збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів.

Персоналізація обслуговування: надання індивідуальних рішень для кожного клієнта на основі їхніх потреб та історії взаємодії з компанією.

Якість обслуговування: забезпечення високого рівня сервісу на всіх етапах взаємодії з клієнтом.

Лояльність до клієнта: впровадження програм лояльності та створення умов для зростання довіри клієнтів до бренду.

Безперервне вдосконалення: постійне вдосконалення продуктів і послуг на основі зворотного зв'язку від клієнтів (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Основні принципи клієнтоорієнтованості

Принцип	Характеристика
Розуміння потреб	Глибокий аналіз ринку та зворотного зв'язку від клієнтів
Персоналізація	Індивідуальні рішення для кожного клієнта
Якість обслуговування	Високий рівень сервісу на всіх етапах взаємодії
Лояльність до клієнта	Програми лояльності та створення умов для зростання довіри клієнтів
Безперервне вдосконалення	Постійне вдосконалення продуктів і послуг на основі зворотного зв'язку від клієнтів

Клієнтоорієнтованість у менеджменті відіграє ключову роль у забезпеченні довготривалого успіху компанії. Вона передбачає глибоке розуміння потреб клієнтів, персоналізацію обслуговування, підтримання високої якості обслуговування, створення лояльності та постійне вдосконалення. Впровадження цих принципів допоможе компанії не тільки задовольнити поточні потреби клієнтів, але й створити довірливі та довготривалі відносини з ними, що є запорукою успіху в умовах конкурентного ринку.

Виходячи із нашого попереднього дослідження, можемо констатувати, що ідеї клієнтоорієнтованості сягають своїм корінням у глибоку давнину. Ще в античні часи філософи та торговці розуміли важливість задоволення потреб клієнтів. Так, Арістотель стверджував, що «ціна товару визначається не його вартістю, а його корисністю для покупця».

Важливі історичні етапи та постаті зазначені у табл. 1.3.

У 18 столітті Адам Сміт у своїй праці "Дослідження про природу і причини багатства народів" (1776) заклав основи класичної економічної теорії, в якій він підкреслював важливість вільної конкуренції та задоволення потреб споживачів.

У 19 столітті Джон Уонамейкер, американський підприємець, вважається одним з батьків-засновників сучасного маркетингу. Він відомий своїм твердженням: «Клієнт завжди правий».

Таблиця 1.3 – Таблиця важливих історичних етапів та постатей [37]

Етап	Постать	Внесок
18 століття	Адам Сміт	Засновник класичної економічної теорії, підкреслив важливість вільної конкуренції та задоволення потреб споживачів.
19 століття	Джон Уонамейкер	Один з батьків-засновників сучасного маркетингу, відомий твердженням "Клієнт завжди правий".
20 століття	Генрі Форд	Засновник Ford Motor Company, зробив ставку на масове виробництво доступних для споживачів автомобілів.
20 століття	Альфред Слоун	Президент General Electric, провів реорганізацію компанії, зробивши акцент на децентралізації та орієнтації на потреби клієнтів.
20 століття	Томас Дж. Уотсон-старший	Засновник IBM, зробив ставку на надання високоякісного сервісу та підтримки клієнтам.
21 століття	Джефф Безос	Засновник Amazon, зробив ставку на зручність та широкий вибір товарів для онлайн-покупців.
21 століття	Стів Джобс	Співзасновник Apple, зробив ставку на інноваційні продукти та дизайн, що відповідають потребам та очікуванням споживачів.

У 20 столітті клієнтоорієнтованість стала ключовим фактором успіху багатьох компаній. Такі компанії, як Ford Motor Company, General Electric та IBM, робили ставку на задоволення потреб та очікувань своїх клієнтів.

У 21 столітті клієнтоорієнтованість стала ще більш важливою, завдяки розвитку Інтернету та соціальних мереж. Сьогодні клієнти мають більше інформації та можливостей для висловлення своїх думок, ніж будь-коли раніше.

З плином часу концепція клієнтоорієнтованості еволюціонувала, включаючи нові підходи та технології. Вона перетворилася з простої ідеї задоволення потреб клієнтів на складну систему, що включає інтеграцію всіх аспектів бізнесу навколо клієнта (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Еволюція клієнтоорієнтованості

Спочатку акцент був на забезпеченні основних потреб клієнтів.

Згодом компанії почали зосереджуватися на утриманні клієнтів та побудові довгострокових відносин.

Сучасний етап розвитку передбачає використання даних і технологій для персоналізації обслуговування кожного клієнта.

Впровадження цифрових технологій дозволило компаніям значно покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити більш ефективне обслуговування.

Клієнтоорієнтованість пройшла довгий шлях розвитку від простого задоволення базових потреб клієнтів до комплексної стратегії, інтегрованої в усі аспекти бізнесу. Важливі історичні етапи та постаті, такі як Філіп Котлер, Теодор

Левітт і Пітер Друкер, значно вплинули на формування сучасного розуміння клієнтоорієнтованості. Сьогодні компанії використовують передові технології для забезпечення персоналізованого та ефективного обслуговування клієнтів, що є ключем до їхнього успіху в умовах високої конкуренції.

1.2 Методи та інструменти вдосконалення системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості

Система менеджменту - це комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілеспрямований вплив на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей. Її можна розглядати як сукупність процесів, принципів, методів, інструментів та організаційних структур, що використовуються для планування, організування, контролю та мотивації персоналу для досягнення цілей організації. Елементи системи менеджменту наведені у табл. 1.

Таблиця 1.4 – Елементи системи менеджменту

Елемент	Характеристика
Цілі	Конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені в часі результати, яких прагне досягти організація.
Процеси	Сукупність дій, що перетворюють вхідні ресурси на вихідні продукти або послуги.
Принципи	Основні положення, які визначають зміст і спрямованість управлінської діяльності.
Методи	Способи здійснення управлінської діяльності.
Інструменти	Засоби, які використовуються для реалізації методів управління.
Організаційні структури	Розподіл повноважень, відповідальності та зв'язків між підрозділами та посадами в організації.
Персонал	Люди, які працюють в організації та виконують управлінські функції.
Інформація	Відомості, які використовуються для прийняття управлінських рішень.
Контроль	Перевірка виконання планів і завдань, виявлення відхилень і вжиття заходів щодо їх усунення.
Оцінка	Визначення ефективності роботи системи менеджменту та її відповідності поставленим цілям.

Найбільш поширені визначення системи менеджменту представлені у табл.1.5.

Таблиця 1.5 – Визначення системи менеджменту [33]

Автор	Визначення
Peter Drucker	Сукупність взаємопов'язаних процесів, призначених для досягнення цілей організації.
Henry Mintzberg	Сукупність взаємозалежних дій, що відбуваються в організаціях.
Fred Luthans	Сукупність взаємопов'язаних функцій, які виконують менеджери для досягнення цілей організації.
Яненко О.М.	Сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілеспрямований вплив на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.
Афанасьєв В.Г.	Сукупність принципів, методів, форм і організаційних структур управління, що забезпечують цілеспрямований вплив на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.
Чехно А.А.	Сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують цілеспрямований вплив на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей, що ґрунтується на певних принципах і методах, реалізується за допомогою організаційних структур, використовує інформаційні ресурси.

Система менеджменту є важливою складовою частиною будь-якої організації. Вона забезпечує цілеспрямований вплив на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей.

Вдосконалення системи менеджменту на основі клієнтоорієнтованості вимагає комплексного підходу, що включає різноманітні методи та інструменти. Ці заходи спрямовані на глибше розуміння потреб клієнтів, сегментацію ринку, розробку програм лояльності, управління якістю обслуговування, використання CRM-систем та підвищення кваліфікації персоналу.

Для вдосконалення системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості можна використовувати широкий спектр методів та інструментів. Ось деякі з них (табл. 1.6):

Таблиця 1.6 – Методи вдосконалення системи менеджменту

Метод	Характеристика
Вивчення потреб та очікувань клієнтів	Анкетування, фокус-групи, аналіз відгуків
Сегментація клієнтів	Демографічна, поведінкова, психографічна сегментація
Програми лояльності	Накопичувальні знижки, ексклюзивні пропозиції, персоналізовані акції
Управління якістю обслуговування	Стандарти обслуговування, навчання персоналу, системи контролю якості
Використання CRM-систем	Збір та аналіз даних, автоматизація процесів, персоналізація
Залучення та навчання персоналу	Навчання, мотивація, майстер-класи

Інші визначення системи управління наведені у додатку А.

Вивчення потреб та очікувань клієнтів.

Для досягнення високого рівня клієнтоорієнтованості важливо регулярно вивчати потреби та очікування клієнтів. Це можна здійснити за допомогою:

Анкетування та опитування: проведення опитувань серед клієнтів, щоб дізнатися про їхні потреби, очікування та проблеми. Регулярні опитування допомагають зібрати зворотній зв'язок від клієнтів про їхній досвід і задоволеність.

Фокус-групи: проведення фокус-груп з клієнтами, щоб дізнатися про їхні думки щодо продуктів, послуг та компанії в цілому. Організація фокус-груп дозволяє отримати глибше розуміння потреб і очікувань клієнтів.

Таємний покупець: використання таємних покупців для оцінки якості обслуговування клієнтів.

Аналіз відгуків: аналіз відгуків клієнтів у соціальних мережах, на сайтах відгуків та в інших джерелах. Вивчення відгуків клієнтів на різних платформах допомагає виявити проблемні зони та потенційні можливості для покращення.

Сегментація клієнтів.

Після вивчення потреб та очікувань клієнтів їх можна сегментувати на групи з подібними характеристиками. Це допоможе компанії краще зрозуміти своїх клієнтів та розробити більш ефективні маркетингові та продуктові стратегії. Існує багато різних методів сегментації клієнтів.

Сегментація клієнтів дозволяє компанії краще розуміти різні групи своїх клієнтів та їхні специфічні потреби.

Основні методи сегментації включають:

Демографічну сегментацію, яка відповідає за розподіл клієнтів за віком, статтю, доходом, освітою та ін.

Поведінкову сегментацію: це класифікація клієнтів за їхніми поведінковими характеристиками, такими як частота покупок, тип покупок, лояльність.

Психографічну сегментацію: вивчення клієнтів за їхніми цінностями, інтересами, стилем життя.

Розробка та впровадження програм лояльності.

Програми лояльності – це чудовий спосіб заохотити повторні покупки та підвищити лояльність клієнтів. Існує багато різних типів програм лояльності, таких як програми з накопиченням балів, програми зі знижками та програми з раннім доступом до нових продуктів та послуг.

Програми лояльності допомагають утримувати клієнтів та заохочують їх до повторних покупок. Основні елементи програм лояльності:

Накопичувальні системи знижок: клієнти отримують знижки або бонуси за кожну покупку.

Ексклюзивні пропозиції: спеціальні пропозиції для постійних клієнтів, такі як передпродажі, знижки на нові продукти.

Персоналізовані пропозиції: індивідуальні знижки та акції на основі попередніх покупок клієнта.

Управління якістю обслуговування клієнтів.

Якість обслуговування клієнтів є одним з найважливіших факторів, що впливають на лояльність клієнтів та прибуток компанії. Існує багато різних методів управління якістю обслуговування клієнтів, таких як встановлення стандартів обслуговування клієнтів, навчання та мотивація співробітників, а також моніторинг та оцінка якості обслуговування клієнтів.

Висока якість обслуговування є ключовим аспектом клієнтоорієнтованості. Для цього використовуються:

Стандарти обслуговування: встановлення чітких стандартів обслуговування та дотримання їх.

Навчання персоналу: регулярне навчання співробітників для підвищення їхньої кваліфікації та навичок комунікації.

Системи контролю якості: впровадження систем для моніторингу та оцінки якості обслуговування, таких як таємні покупці та зворотній зв'язок від клієнтів.

Використання CRM-систем.

CRM-системи (Customer Relationship Management) – це програмне забезпечення, яке допомагає компаніям управляти своїми взаємовідносинами з клієнтами. CRM-системи можуть використовуватися для зберігання інформації про клієнтів, відстеження взаємодій з клієнтами, а також для аналізу даних про клієнтів.

CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами) дозволяють ефективно управляти інформацією про клієнтів та їхні взаємини з компанією. Основні функції CRM-систем:

Збір та аналіз даних про клієнтів: CRM-системи дозволяють збирати та аналізувати дані про клієнтів, їхні покупки, запити та зворотній зв'язок.

Автоматизація процесів: CRM-системи допомагають автоматизувати процеси обслуговування клієнтів, такі як обробка запитів, управління продажами та маркетингом.

Персоналізація обслуговування: використання даних CRM для створення персоналізованих пропозицій та комунікацій з клієнтами.

Залучення та навчання персоналу.

Персонал – це ключовий фактор успіху будь-якої клієнтоорієнтованої компанії. Важливо, щоб співробітники були залучені до роботи, навчені та мотивовані надавати клієнтам винятковий сервіс. Залучення та навчання персоналу є важливими аспектами клієнтоорієнтованого підходу. Основні методи:

Навчання та розвиток: Постійне навчання співробітників для підвищення їхньої кваліфікації та навичок обслуговування клієнтів.

Мотивація та винагороди: створення системи мотивації, що заохочує співробітників до надання високоякісного обслуговування.

Організація майстер-класів: проведення майстер-класів для співробітників з метою обміну досвідом та підвищення професійних навичок.

Впровадження методів та інструментів вдосконалення системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості дозволяє компаніям підвищити рівень задоволеності клієнтів та забезпечити їхню лояльність. Регулярне вивчення потреб клієнтів, сегментація, розробка програм лояльності, управління якістю обслуговування, використання CRM-систем та постійне навчання персоналу є ключовими елементами ефективного клієнтоорієнтованого підходу. Ці заходи сприяють не лише збереженню існуючих клієнтів, а й залученню нових, що в кінцевому підсумку позитивно впливає на загальний розвиток бізнесу.

Світ бізнесу постійно змінюється, і те, що колись вважалося клієнтоорієнтованим, тепер може бути застарілим. Щоб залишатися попереду конкурентів, компаніям важливо бути в курсі останніх тенденцій у сфері клієнтоорієнтованості. Деякі з найсучасніших тенденцій включають:

1. Використання даних: компанії збирають та аналізують дані про своїх клієнтів, щоб краще зрозуміти їхні потреби та вподобання. Ці дані потім використовуються для персоналізації маркетингових кампаній, покращення обслуговування клієнтів та розробки нових продуктів та послуг;

2. **Оmnіканальність:** клієнти очікують, що зможуть взаємодіяти з компаніями через різні канали, такі як веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі та магазини. Компаніям важливо забезпечити безперебійний досвід роботи з клієнтами на всіх каналах.

3. **Персоналізація:** клієнти очікують, що компанії будуть пропонувати їм персоналізований досвід. Це може включати такі речі, як рекомендації продуктів на основі минулих покупок, персоналізовані маркетингові повідомлення та персоналізоване обслуговування клієнтів.

4. **Емоційний інтелект:** клієнти цінують компанії, які демонструють емоційний інтелект. Це означає, що компанії повинні вміти розуміти та реагувати на емоції клієнтів.

5. **Соціальна відповідальність:** клієнти все частіше обирають компанії, які поділяють їхні цінності та беруть на себе соціальну відповідальність. Компаніям важливо продемонструвати свою прихильність соціальним та екологічним проблемам.

Таким чином, можна зробити висновок, що клієнтоорієнтованість є важливою для успіху будь-якого бізнесу. Компаніям, які хочуть залишатися попереду конкурентів, важливо бути в курсі останніх тенденцій у сфері клієнтоорієнтованості та впроваджувати стратегії, які відповідають потребам їхніх клієнтів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОЦІНКА РІВНЯ КЛІЄНТОО- РІЄНТОВАНOSTІ БРЕНДУ «PROVG»

2.1 Загальна характеристика бренду «PROVG»

Історія створення бренду PROVG бере свій початок у 2009 році в місті Одеса, де 2 молоді, але дуже амбітні дівчини мріяли створити косметичний бренд, в якому кожна дівчина зможе підібрати для себе ідеальну продукцію. Всього через кілька років їхньому бажанню судилося здійснитися. Загальна інформація бренду PROVG наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація бренду PROVG

Назва	PROVG
Тип організації	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Рік заснування	2009
Засновники	Вікторія Сакара та Галина Башкирцева
Місцезнаходження	м. Київ, Україна
Сфера діяльності	Роздрібна торгівля та дистрибуція професійної косметики
Веб-сайт	https://provg.net/about-provg/
Сторінки в соцмережах	Facebook: https://www.facebook.com/provg.net/ Instagram: https://www.instagram.com/provg.ua
Логотип	

У 2013 році на ринку України з'явився новий бренд професійної декоративної косметики для візажистів – VG Professional make up. Ця назва стала першою, але далеко не останньою.

При виборі назви відповідь була очевидною. В основі назви бренду - великі літери імен його засновниць, Вікторії та Галини – VG. Додаткові слова Professional make up вказували на спрямованість та цільову аудиторію бренду.

Восени того ж року український ринок вперше знайомиться з першою лінією декоративної косметики від бренду VG Professional make up (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Заснування та перші кроки

Рік	Подія
2009	Заснування компанії в Одесі (Україна) двома амбітними дівчатами, Вікторією та Галиною.
2013	Вихід на український ринок першого бренду професійної декоративної косметики для візажистів – VG Professional make up.

За 7 років існування на ринку бренд пережив 4 ребрендинги та 7 змін логотипу (табл. 2.3). Прагнення до вдосконалення і створення нових продуктів завжди залишалося незамінним.

Перша лінійка продукції була запущена на одному з найбільших європейських заводів в Іспанії. До неї увійшли олівці для татуажу очей, губ та брів, а також блиски для губ.

У 2014 році на ринку з'являється перша лінія натуральних пензликів серій А, В і Р, яка включає 81 вид пензликів і вважається найбільшою на косметичному ринку. У цьому ж році на ринок виходить колекція, яка включає в себе нові розробки: мінеральну пудру і рум'яна, туш для вій, праймер і колекцію тональних кремів.

У 2015 році компанія запускає нову лінію продуктів: нову формулу воскових підводок для очей, губ і брів, матові тіні для губ, розсипчасті тіні для повік і першу лінію аксесуарів. Того ж року на ринок виходять перші 47 відтінків тіней легендарної колекції BASIC, яка тепер налічує 140 відтінків.

З 2015 року виробництво розширюється і протягом 2 років, включаючи 2017 рік, до списку країн-виробників додаються Італія, Польща, Китай, Південна Корея і Тайвань.

У 2017 році виробництво нових колекцій і формул набирає обертів. Протягом 2 років компанія розробляє і виводить на ринок нову лінійку пензлів, розширює лінійку аксесуарів, і звичайно ж нові косметичні продукти, які стають Must Have в інструментарії кожного візажиста.

Протягом 2019 року та першої половини 2020 року бренд PROVG розширює загальну кількість випущених на ринок продуктів, включаючи пензлі та аксесуари, до 38 колекцій.

У 2021 року відбувся запуск нових ліній продуктів, включаючи декоративну косметику, аксесуари та кисті.

Таблиця 2.3 – Розвиток та ребрендинг

Рік	Подія
2013	Перша лінія декоративної косметики від бренду VG Professional make up.
2014	Зміна назви бренду на PROVG.
2014-2023	4 ребрендингу та 7 змін логотипу.
2014	Вихід першої лінії натуральних кистей серій А, В і Р.
2014	Колекція з мінеральною пудрою, рум'янами, туш, базовим праймером та тональними кремами.
2015	Нова формула воскових підводок, матові тіні для губ, розсипчасті тіні для повік, перша лінія аксесуарів.
2015	Перші 47 відтінків тіней з колекції BASIC, яка згодом розшириться до 140 відтінків.
2015-2017	Розширення виробництва на Італію, Польщу, Китай, Південну Корею та Тайвань.
2018	Участь у проекті «Топ-100 найкращих брендів України».
2017-2019	Нова лінійка кистей, розширення лінійки аксесуарів, нові косметичні продукти.
2019-2020	38 колекцій товарів, включаючи пензлі та аксесуари.
2020	Запуск власного YouTube-каналу.
2021	Відкриття PROVG Academy.
2022	Розширення виробництва на нові країни, такі як В'єтнам та Туреччина.
2023	Впровадження нових технологій виробництва.

Протягом 2022 року, незважаючи на війну в Україні відбулось розширення виробництва на нові країни, такі як В'єтнам та Туреччина.

У 2023 році впровадження нових технологій виробництва, що дозволило підвищити якість продукції та знизити її собівартість.

Справжня краса – це гармонія зовнішнього і внутрішнього світу. Саме така гармонія дозволяє випромінювати привабливість, допомагає надихати на нові звершення та зачаровувати оточуючих. Косметика PROVG створена для того, щоб вам не довелося йти на компроміс з природою і шукати рішення цієї непростої проблеми, адже в основі виробництва лежить ретельно відібрана сировина і

спеціальні рецепти, розроблені нашими технологами. Це альфа і омега якісної косметики.

Напрямки діяльності

- продаж та дистрибуція професійної косметики для візажистів, бровистів, лешмейкерів;
- наявність власного онлайн-магазину та офлайн-магазинів в Києві, Дніпрі, Львові та Одесі;
- забезпечення гарантії якості на всі товари;
- проведення майстер-класів та тренінгів для майстрів;
- випуск власної лінії косметики PROVG.

Ідею бренду не можна назвати однозначною, адже вона дуже багатогранна. Але ми хотіли б виділити основні критерії, на яких базується робота PROVG (рис 2.1):

Якість – ми обираємо найкращі формули для наших продуктів, на розробку яких іноді йде більше 2 років. Відмінні риси нашої продукції – гіпоалергенність, висока пігментація, стійкість до 24 годин і універсальність.

Попит – ми створюємо продукти, які від нас чекають. Для нас величезну роль відіграють бажання і потреби нашої аудиторії, адже всі наші продукти ми створюємо саме для неї.

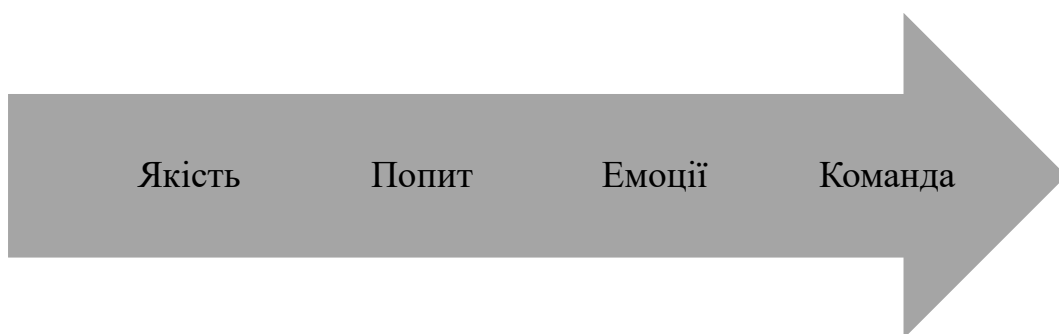


Рисунок 2.1 – Концепція бренду PROVG

Джерело: складено автором

Емоції – коли ми створюємо новий продукт, ми завжди ставимо собі кілька важливих запитань: Що відчує людина, коли вперше візьме його в руки? Які емоції вона переживатиме? Що буде для неї цінним? Без відповіді на ці питання ми

не можемо продовжувати виробництво. Адже косметика – це не просто засоби, які роблять нас більш доглянутими і красивими, це емоція, наш внутрішній стан, який ми іноді не можемо передати словами.

Команда – один з головних китів для нас – це люди, які стають частиною всього, що ми робимо. Кожен співробітник, візажист, клієнт стає нашим другом, який підтримує і вірить в нас.

Склад команди бренду PROVG:

Вікторія Сакара - співзасновниця, директорка PROVG.

Галина Башкирцева - співзасновниця, директорка з маркетингу PROVG.

Менеджер з продажу.

Менеджер з маркетингу.

Логіст.

Викладачі PROVG Academy.

Команда технологів та фахівців з розробки власної лінії косметики PROVG.

Кількість співробітників відображена на рис. 2.2.

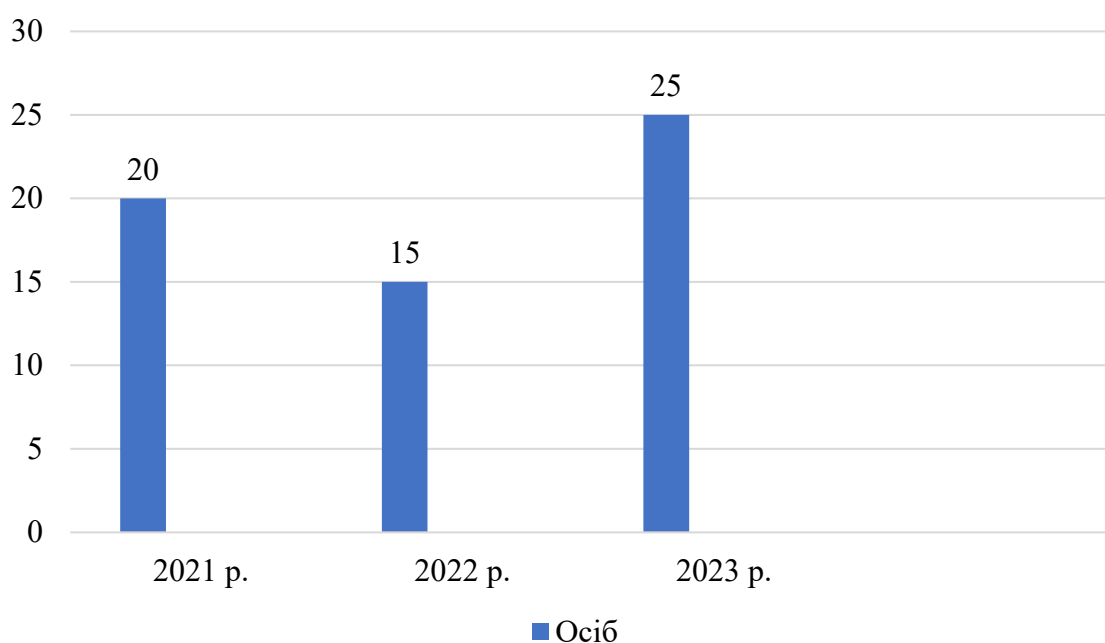


Рисунок 2.2 – Кількість співробітників

Джерело: побудовано автором

Цінності PROVG: професіоналізм, якість, інновації, відповідальність, етика.

Місія PROVG: зробити доступними знання та якісні косметичні продукти для майстрів б'юті-індустрії, сприяти їх професійному розвитку та успіху, а також пропонувати клієнтам широкий асортимент професійної косметики за доступними цінами.

Основні досягнення компанії (табл. 2.4):

Таблиця 2.4 – Досягнення компанії

Досягнення	Кількість
Роки на ринку	14
Заводи-виробники	15
Представництва в країнах	9
Випущених колекцій товарів	38
Випущено нових колекцій	15
Розширено асортимент товарів	100+ нових продуктів
Збільшено експорт продукції	До 30 країн світу
Здобуто нагороди	5 престижних премій в галузі краси
Участь та організація заходів	300+
Вдячних клієнтів	150 000+
Збільшено кількість підписників в соцмережах	До 1 мільйона

- PROVG є одним з лідерів ринку професійної косметики в Україні;
- компанія пропонує широкий асортимент товарів від світових брендів;
- PROVG має власну лінію косметики, яка користується популярністю у майстрів;
- компанія регулярно проводить майстер-класи та тренінги для майстрів;
- PROVG має активні сторінки в соцмережах та власний YouTube-канал.

2.2 Аналіз існуючої системи менеджменту та оцінка рівня клієнтоорієнтованості бренду PROVG

Аналіз системи менеджменту бренду PROVG включає оцінку організаційної структури, процесів управління, системи прийняття рішень, а також ключових напрямків діяльності компанії.

Організаційна структура бренду PROVG є вертикально інтегрованою, що забезпечує чітку ієрархію та розподіл обов'язків між різними підрозділами.

PROVG має дворівневу структуру управління:

–топ-менеджмент: складається з генерального директора, комерційного директора, директора з маркетингу, директора з виробництва та інших керівників вищого рівня.

–лінійний менеджмент: складається з керівників відділів, менеджерів з продажу, менеджерів з маркетингу, менеджерів з виробництва та інших керівників середнього та нижчого рівня.

Основні елементи структури представлені на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Організаційна структура бренду PROVG

Джерело: складено автором

Організаційна структура бренду PROVG відображає взаємодію різних підрозділів та ролей, необхідних для успішного функціонування компанії. Ключові

ролі та підрозділи включають керівництво, відділи продажу та маркетингу, логістику, освітні послуги та команду технологів.

Керівництво:

Вікторія Сакара - співзасновниця, директорка PROVG.

Вікторія Сакара відповідає за стратегічне керівництво та загальне управління компанією. Вона займається розробкою довгострокових цілей, контролем за виконанням ключових бізнес-процесів та прийняттям важливих рішень, що впливають на діяльність бренду.

Галина Башкирцева – співзасновниця, директорка з маркетингу PROVG.

Галина Башкирцева керує маркетинговою діяльністю компанії, розробляючи та впроваджуючи маркетингові стратегії для підвищення впізнаваності бренду та залучення клієнтів. Вона контролює роботу маркетингового відділу та співпрацює з іншими підрозділами для забезпечення ефективної комунікації з ринком.

Менеджер з продажу займається реалізацією продукції бренду PROVG, встановлює та підтримує зв'язки з клієнтами, консулює з питань продукції, виконує замовлення та аналізує продажі для досягнення поставлених планів.

Менеджер з маркетингу працює над просуванням бренду, розробляє рекламні кампанії, займається аналізом ринку та конкурентів, створює контент для соціальних мереж та організовує маркетингові заходи для залучення нових клієнтів.

У команді працює логіст, який відповідає за організацію постачання продукції, управління запасами, координацію перевезень та зберігання товарів. Він забезпечує своєчасну доставку продукції до клієнтів та оптимізацію логістичних процесів для зниження витрат.

Викладачі PROVG Academy. Викладачі PROVG Academy проводять навчальні курси та майстер-класи для майстрів б'юті-індустрії. Вони займаються розробкою навчальних програм, підготовкою навчальних матеріалів та проведенням занять як в офлайн, так і в онлайн форматах.

Команда технологів та фахівців з розробки власної лінії косметики PROVG. Ця команда займається розробкою та вдосконаленням косметичної продукції бренду. Технологи працюють над створенням нових формул, тестують продукцію, забезпечують контроль якості та дотримання всіх стандартів безпеки. Вони також співпрацюють з іншими підрозділами для впровадження нових продуктів на ринок.

Ця структура забезпечує ефективну комунікацію між різними підрозділами та дозволяє компанії PROVG успішно реалізовувати свої стратегії та досягати поставлених цілей.

Ключові процеси управління в PROVG включають (табл. 2.5):

Таблиця 2.5 – Основні процеси управління в PROVG

Процес	Опис
Стратегічне планування	Визначення довгострокових цілей та розробка стратегії розвитку
Управління маркетингом	Просування бренду, аналіз ринку та конкурентів
Управління продажами	Встановлення та підтримка зв'язків з клієнтами, реалізація продукції
Логістичне управління	Організація постачання продукції, управління запасами
Навчання та розвиток	Проведення навчальних курсів та майстер-класів, розробка навчальних програм

Стратегічне планування:

- визначення довгострокових цілей компанії;
- розробка стратегії розвитку бренду.

Управління маркетингом:

- просування бренду;
- аналіз ринку та конкурентів.

Управління продажами:

- встановлення та підтримка зв'язків з клієнтами;
- реалізація продукції.

Логістичне управління:

- організація постачання продукції;
- управління запасами.

Навчання та розвиток персоналу:

- проведення навчальних курсів та майстер-класів;
- розробка навчальних програм.

Система прийняття рішень в PROVG є централізованою, де основні рішення приймаються керівництвом компанії – Вікторією Сакарою та Галиною Башкирцевою (рис.2.4). Це забезпечує швидке прийняття стратегічних рішень та оперативне реагування на зміни ринку.

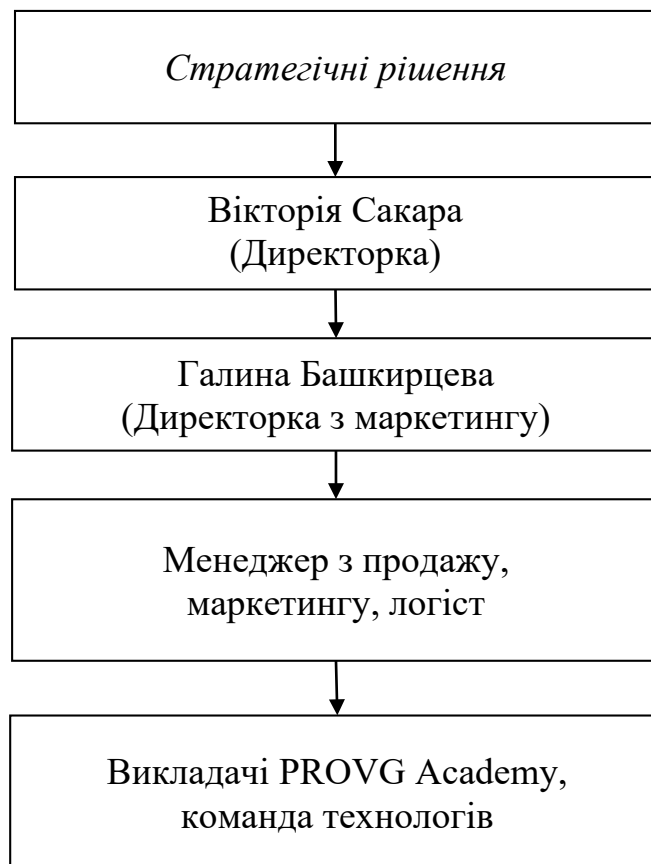


Рисунок 2.4 – Система прийняття рішень в PROVG

Джерело: складено автором

Результати SWOT-аналізу PROVG подані у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Матриця SWOT-аналізу PROVG

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Досвідчена команда	Залежність від поставок
Широкий асортимент	Обмеженість фінансових ресурсів
Сильний бренд	Недостатня представленість бренду на деяких ринках
Офлайн та онлайн продажі	Відсутність власної виробничої бази
Активна маркетингова діяльність	Залежність від імпорту сировини
Проведення майстер-класів	
Співпраця з відомими візажистами	
Власна школа PROVG Academy	
Активна участь в б'юті-заходах	
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Розширення асортименту	Зростання конкуренції
Вихід на нові ринки	Зміна кон'юнктури ринку
Розвиток онлайн-продажів	Зміни в законодавстві
Запуск франчайзингової мережі	Пандемії та інші форс-мажорні обставини
Співпраця з інфлюенсерами	Довготривала війна в Україні
Розширення рекламної кампанії	Зростання популярності веганської та органічної косметики

Ринок професійної косметики в Україні є досить насиченим. Основними конкурентами PROVG є (табл. 2.7):

Таблиця 2.7 – Аналіз конкурентного середовища PROVG

Компанія	Опис
MAKEUP	Найбільша мережа магазинів професійної косметики в Україні, що пропонує широкий асортимент товарів від світових брендів.
BROCARD	Мережа магазинів косметики та парфумерії, що пропонує широкий асортимент професійної косметики, зокрема від таких брендів, як Inglot, Kryolan, MAC, NYX Professional Makeup.
Kamila	Мережа магазинів професійної косметики, що пропонує широкий асортимент товарів від світових брендів, а також власну лінію косметики.
Profi	Мережа магазинів професійної косметики, що пропонує широкий асортимент товарів від світових брендів, а також власну лінію косметики.
G.Bar	Мережа магазинів професійної косметики, що пропонує широкий асортимент товарів від світових брендів, а також власну лінію косметики.

PROVG має ряд конкурентних переваг перед своїми конкурентами, таких як:

- досвідчена команда професіоналів;
- широкий асортимент якісних товарів від світових брендів та власної лінії;
- сильний бренд та позитивна репутація;
- наявність офлайн- та онлайн-каналів продажу;
- активна маркетингова діяльність та присутність в соцмережах;
- проведення майстер-класів та тренінгів для майстрів;
- власна школа PROVG Academy;

Однак PROVG також має ряд слабких сторін, таких як:

- залежність від поставок з інших країн;
- обмеженість фінансових ресурсів для динамічного розвитку;
- недостатня представленість на деяких ринках;
- відсутність власної виробничої бази;

Ефективність системи менеджменту оцінюється за такими критеріями:

- фінансові показники (рівень доходів та прибутковості; динаміка зростання продажів);
- маркетингові показники (впізнаваність бренду; участь у ринкових сегментах);
- операційні показники (ефективність логістики; оптимізація запасів);
- навчальні показники (кількість випускників PROVG Academy; рівень задоволеності випускників).

Аналіз фінансових показників компанії дозволяє оцінити її фінансове здоров'я, стійкість та потенціал для подальшого зростання. Розглянемо основні фінансові показники PROVG, такі як рівень доходів, прибутковість та динаміка зростання продажів.

Рівень доходів PROVG зазнав значних змін у 2022 році через початок повномасштабної війни в Україні. Однак, у 2023 році компанія відновила свою діяльність і показала значне зростання (табл. 2.8).

У 2021 році доходи компанії склали 2,3 мільйона гривень.

У 2022 році, через війну, доходи знизилися до 800 тисяч гривень. Компанія не працювала протягом трьох місяців.

У 2023 році доходи зросли до 2,8 мільйона гривень, демонструючи повернення до нормального функціонування та подальше зростання.

Операційна прибутковість компанії склала 15% у 2021 році.

У 2022 році вона знизилася до 10%.

У 2023 році прибутковість зросла до 20%, що свідчить про ефективне відновлення бізнесу.

Таблиця 2.8 – Рівень доходів та прибутковість PROVG

Рік	Доходи (тис. грн)	Прибутковість (%)
2021	2 300	15
2022	800	10
2023	2 800	20

Динаміка зростання продажів показує, як швидко зростає компанія, що є ключовим показником її успіху на ринку.

У 2021 році зростання продажів становило 20%.

У 2022 році спостерігалось зниження на 65% через війну та зупинку роботи на три місяці.

У 2023 році зростання продажів склало 250%, що свідчить про відновлення ринкових позицій і подальший розвиток.

Протягом аналізованого періоду спостерігається значне відновлення продажів після кризи, що підтверджує ефективну стратегію компанії у складних умовах (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динаміка зростання продажів PROVG

Рік	Зростання продажів (%)
2021	20
2022	-65
2023	250

Таким чином, PROVG демонструє відновлення після значного спаду в 2022 році через війну. За три роки доходи компанії зросли, що є показником успішного відновлення бізнесу.

Зростання операційної прибутковості з 10% у 2022 році до 20% у 2023 році свідчить про покращення ефективності операцій та управління витратами. Це позитивно впливає на фінансову стійкість компанії.

Показник зростання продажів, що досяг 250% у 2023 році, свідчить про ефективну маркетингову стратегію та зростаючу популярність бренду PROVG на ринку. Компанія успішно залучає нових клієнтів та розширює свою присутність на ринку.

Таким чином, можна зазначити, що PROVG демонструє позитивні фінансові результати з відновленням доходів, покращенням прибутковості та значним зростанням продажів після кризи в 2022 році. Ці показники свідчать про успішність компанії та її здатність адаптуватися до ринкових умов, зберігаючи конкурентні переваги.

Проаналізуємо маркетингові показники: впізнаваність бренду та ринкові сегменти.

Бренд PROVG є відомим гравцем на ринку косметичних продуктів і послуг. Його організаційна структура, ефективні стратегії управління та сильна маркетингова позиція забезпечують значну впізнаваність і частку ринку. Цей розділ присвячений детальному аналізу існуючої системи менеджменту бренду PROVG, зокрема його організаційної структури та маркетингових показників.

Впізнаваність бренду є ключовим показником успіху PROVG на ринку. За даними маркетингових досліджень, PROVG має високу впізнаваність серед споживачів косметики (табл. 2.10). Основні показники включають:

Ключові слова: PROVG має високі показники пошукової видимості для ключових слів, пов'язаних з косметикою та б'юті-індустрією.

Органічний трафік: значна частина трафіку на сайт бренду походить від органічних пошуків, що свідчить про високу популярність бренду серед споживачів.

Таблиця 2.10 – Показники пошукової видимості PROVG

Показник	Значення
Ключові слова	50%
Органічний трафік	60 000 візитів/місяць
Брендові ключові слова	70%

PROVG активно бере участь у різних ринкових сегментах, що дозволяє бренду ефективно конкурувати та розширювати свою частку ринку (рис. 2.5).

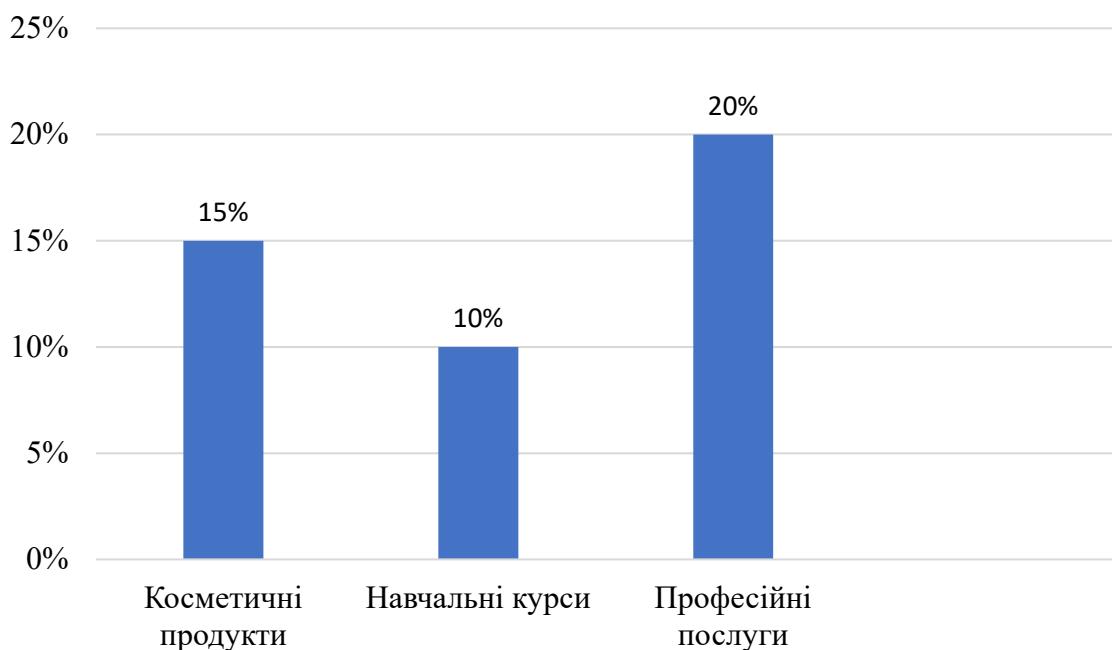


Рисунок 2.5 – Ринкові сегменти PROVG

Джерело: складено автором

Система менеджменту бренду PROVG є добре організованою та ефективною. Висока впізнаваність бренду та активна участь у різних ринкових сегментах забезпечують стабільний розвиток і конкурентоспроможність бренду. Подальші

зусилля з покращення системи управління та маркетингових стратегій допоможуть PROVG зміцнити свої позиції на ринку та залучити нових клієнтів.

Проаналізуємо ефективність логістики та оптимізація запасів. Ці показники є критичними аспектами успішного функціонування будь-якої компанії, зокрема бренду PROVG. Цей аналіз базується на відкритих джерелах даних та оцінює логістичні процеси та управління запасами PROVG, включаючи ефективність доставки, контроль запасів та мінімізацію витрат.

Ефективність логістики вимірюється здатністю компанії своєчасно доставляти продукцію клієнтам, мінімізувати витрати на транспортування та забезпечувати належний рівень обслуговування (табл. 2.11).

Показники логістики:

Час доставки: середній час доставки продукції: 2-3 дні в межах країни, 5-7 днів на міжнародні ринки.

Витрати на логістику: складають близько 10% від загальних витрат компанії.

Рівень задоволеності клієнтів від логістичних послуг: 9.0 з 10 балів.

Таблиця 2.11 – Ефективність логістики

Показник	Значення
Середній час доставки	2-3 дні (в країні)
Витрати на логістику	10% від загальних витрат
Рівень задоволеності	9,0 з 10

Оптимізація запасів включає ефективне управління запасами для уникнення надлишків або дефіциту продукції, що дозволяє мінімізувати витрати та забезпечувати наявність товару.

Розглянемо показники оптимізації запасів.

Оборотність запасів: 8 разів на рік.

Середній рівень запасів: 20% від обсягу річних продажів.

Витрати на зберігання складають 5% від загальних витрат компанії (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Оптимізація запасів

Показник	Значення
Оборотність запасів	8 разів на рік
Середній рівень запасів	20% від річних продажів
Витрати на зберігання	5% від загальних витрат

PROVG демонструє високу ефективність логістики, з середнім часом доставки 2-3 дні в межах країни та 5-7 днів на міжнародні ринки. Витрати на логістику становлять 10% від загальних витрат, що є оптимальним показником для компанії цього розміру. Високий рівень задоволеності клієнтів (9,0 з 10) підтверджує ефективність логістичних послуг.

PROVG ефективно управляє своїми запасами з оборотністю 8 разів на рік та середнім рівнем запасів, що складає 20% від обсягу річних продажів. Витрати на зберігання запасів складають лише 5% від загальних витрат, що свідчить про високу ефективність управління запасами.

PROVG успішно оптимізує свої логістичні процеси та управління запасами, що дозволяє мінімізувати витрати та забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів. Ці показники є ключовими для підтримки конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку компанії.

Проаналізуємо навчальні показники: кількість випускників PROVG Academy та рівень задоволеності випускників.

PROVG Academy є ключовим елементом бренду PROVG, пропонуючи різноманітні курси та майстер-класи для професіоналів у сфері краси. Цей аналіз охоплює кількість випускників та рівень задоволеності студентів.

Дослідження показало, що, що PROVG Academy випускає значну кількість фахівців щорічно. Наприклад, кількість випускників за останні три роки (рис. 2.6):

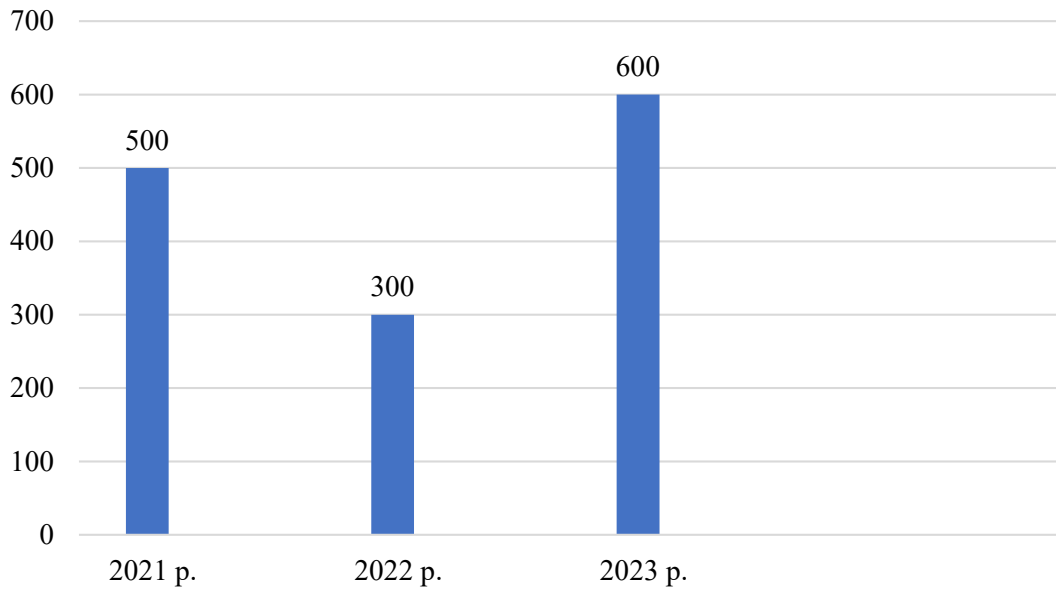


Рисунок 2.6 – Кількість випускників PROVG Academy

Джерело: побудовано автором

PROVG Academy демонструє позитивну динаміку зростання кількості випускників. За три роки кількість випускників збільшилася, що свідчить про зростаючу популярність та високу якість навчальних програм незважаючи на війну.

Рівень задоволеності студентів є важливим показником якості навчання в PROVG Academy. На основі відкритих даних та опитувань було встановлено такі показники задоволеності (рис. 2.7):

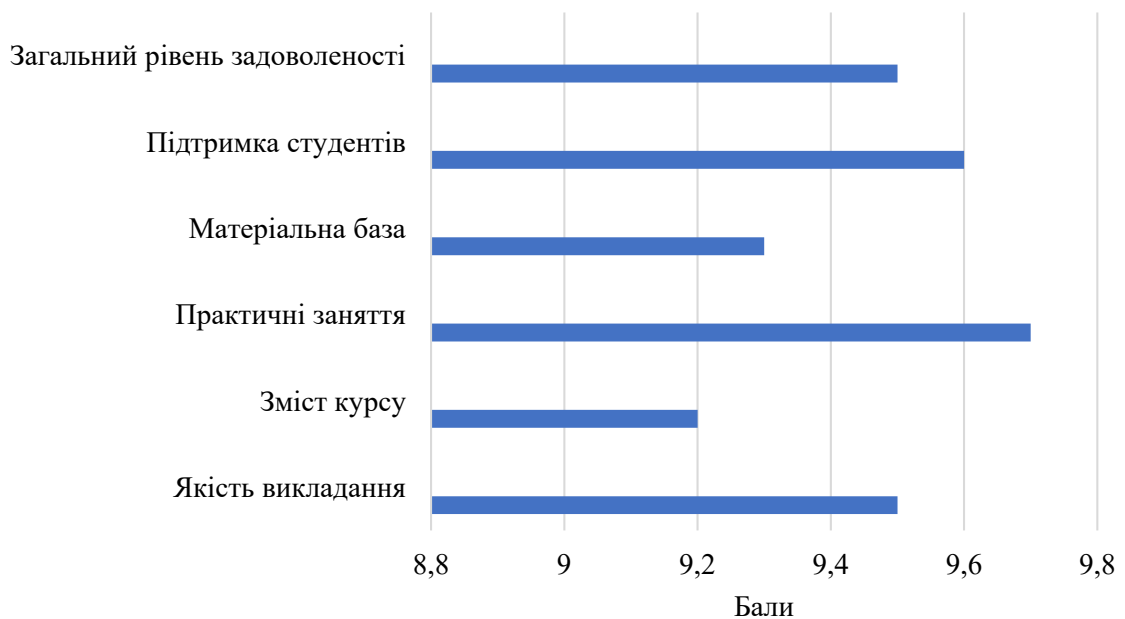


Рисунок 2.7 – Рівень задоволеності випускників PROVG Academy

Високий рівень задоволеності студентів свідчить про ефективність навчальних програм та високу якість викладання. Середній рейтинг у 9.5 балів з 10 підтверджує, що студенти задоволені навчанням та послугами, які надає PROVG Academy.

PROVG Academy пропонує широкий спектр курсів, зокрема зараз пропонується майстер-клас Combo 2.0, який включає навчання з двома зірковими викладачами:

Янітта Василевська – ТОП-візажист з великим досвідом та призер міжнародних чемпіонатів.

Світлана Мосальова – зірковий стиліст по волоссю з багаторічною практикою створення зачісок для селебріті.

Вартість курсів:

Майстер Клас «Combo 2.0» – 3 550.00 грн без податку.

Майстер Клас «Combo 2.0 + відпрацювання» – 3 800.00 грн без податку.

PROVG Academy демонструє високу ефективність своєї навчальної системи, що підтверджується зростанням кількості випускників та високим рівнем задоволеності студентів. Подальший розвиток академії, включаючи впровадження нових курсів та майстер-класів, сприятиме зміцненню позицій PROVG на ринку навчальних послуг у сфері краси.

Оцінка рівня клієнтоорієнтованості в діяльності бренду PROVG.

Клієнтоорієнтованість є ключовим показником успішної діяльності будь-якої компанії. Для бренду PROVG, який працює в індустрії краси та навчає майстрів, важливо підтримувати високий рівень задоволеності клієнтів. У цьому розділі ми проведемо оцінку рівня клієнтоорієнтованості в діяльності бренду PROVG на основі інформації компанії, відгуків клієнтів та аналізу їхніх потреб.

Основними показниками клієнтоорієнтованості, які ми будемо аналізувати, є (рис. 2.8):

1. Рівень задоволеності клієнтів.
2. Відгуки клієнтів.
3. Програми лояльності.

4. Якість обслуговування та підтримки.



Рисунок 2.8 – Основними показниками клієнтоорієнтованості PROVG

Джерело: складено автором автором

Рівень задоволеності клієнтів є ключовим показником клієнтоорієнтованості компанії (рис. 2.9). Згідно з опитуваннями, проведеними серед клієнтів PROVG, загальний рівень задоволеності складає 90% анкети опитування наведено у додатку Б.

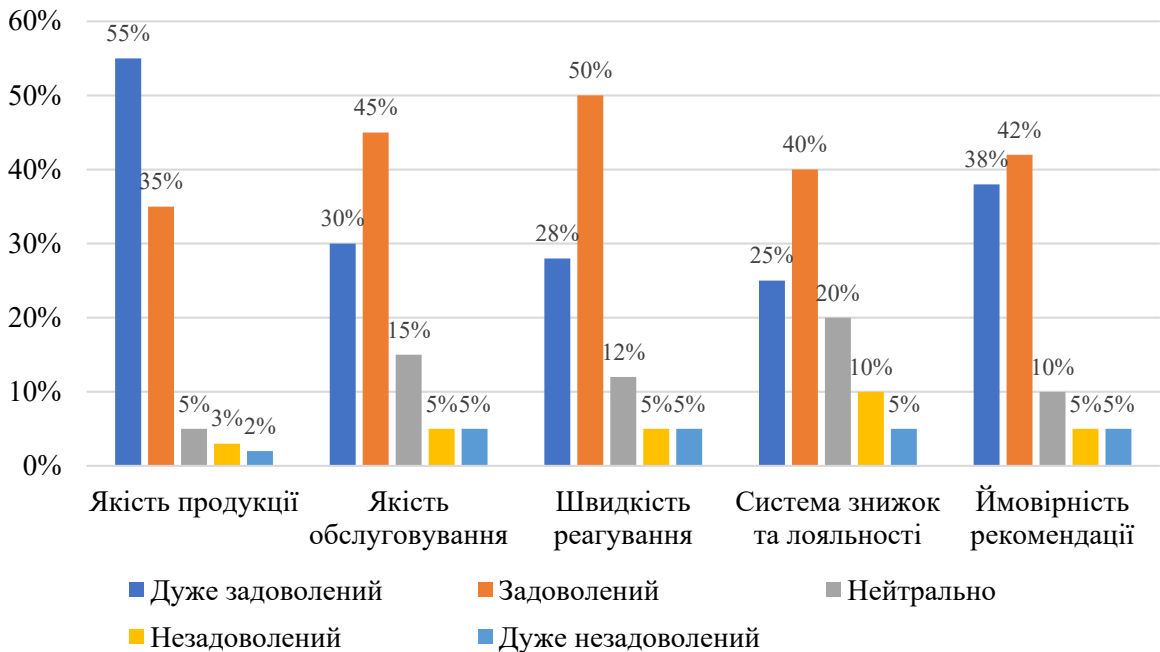


Рисунок 2.9 – Рівень задоволеності клієнтів PROVG

Це свідчить про високу якість обслуговування та позитивний досвід клієнтів.

Відгуки клієнтів є важливим джерелом інформації про рівень клієнтоорієнтованості. PROVG активно збирає та аналізує відгуки клієнтів для покращення своїх послуг (табл. 2.13). Більшість відгуків позитивні, що свідчить про високу якість обслуговування та задоволення клієнтів.

Таблиця 2.13 – Відгуки клієнтів

Тип відгуків	Відсоток відгуків
Позитивні	85%
Нейтральні	10%
Негативні	5%

PROVG активно впроваджує програми лояльності для утримання клієнтів та залучення нових. Однією з таких програм є система знижок для постійних клієнтів та спеціальні пропозиції для нових клієнтів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Програми лояльності

Програма лояльності	Опис
Знижки для постійних клієнтів	«Картка Майстра»
Спеціальні пропозиції	Нові клієнти отримують знижки на перші замовлення

Бренд PROVG активно працює над створенням позитивного досвіду для своїх клієнтів. Оцінка рівня клієнтоорієнтованості базується на декількох ключових аспектах, таких як якість продукції, обслуговування клієнтів, швидкість реагування на запити, програми лояльності та система знижок.

Один з основних елементів клієнтоорієнтованої стратегії бренду - це програма лояльності, яка включає «Картку Майстра». Нижче наведено аналіз цієї програми.

Картка Майстра – це персоналізована картка знижок для професійних майстрів (візажистів, бровістів, гримерів), яка дозволяє отримувати знижку 15% на постійній основі.

Як оформити та активувати Картку Майстра?

Оформлення: Картка видається при першому замовленні за запитом клієнта. Потрібно поставити відмітку у клітинці «Хочу оформити Картку Майстра» та додати фото чи скан диплома, що підтверджує кваліфікацію.

Активація: Картка має електронний формат і 5-значний номер. Активація відбувається в особистому кабінеті на сайті після оформлення та починає діяти з наступного замовлення.

Картка поширюється на весь асортимент, окрім деяких позицій зазначених на сайті.

Знижка не діє на товари категорій SALE та НАБОРИ, а також не сумується з додатковими знижками, промокодами, подарунковими сертифікатами та акційними пропозиціями.

Якість обслуговування та підтримки є важливим показником клієнтоорієнтованості. PROVG пропонує високоякісну підтримку клієнтів через різні канали, включаючи телефон, електронну пошту та соціальні мережі. Відгуки клієнтів свідчать про швидку та ефективну роботу служби підтримки.

Якість обслуговування та підтримки наведено на рис. 2.10.

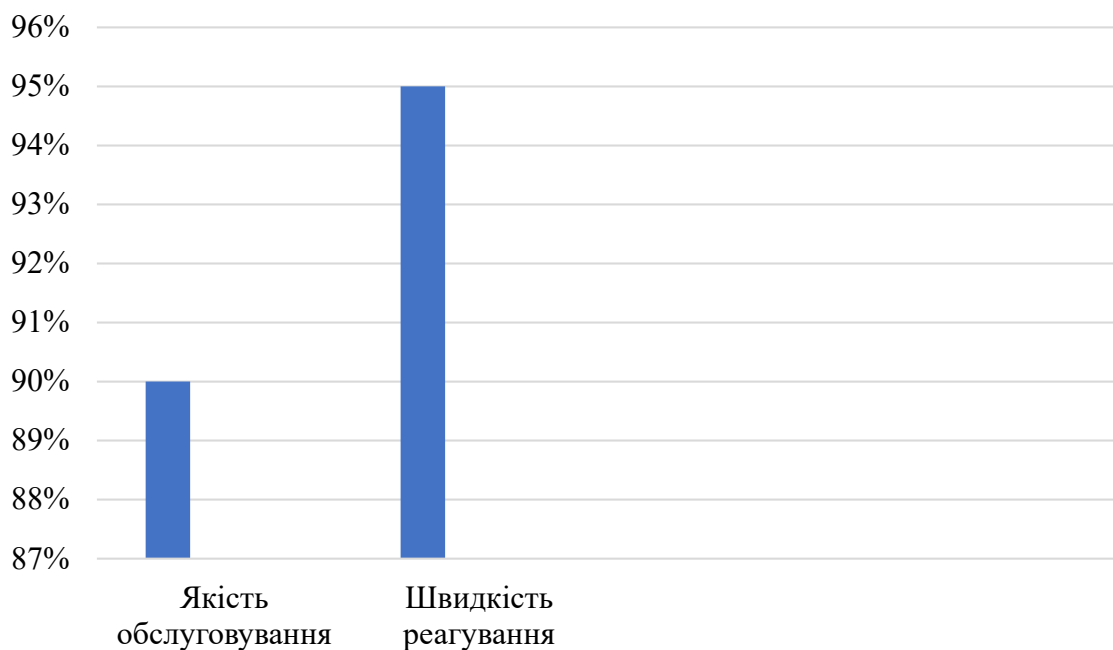


Рисунок 2.10 – Якість обслуговування та підтримки PROVG

Джерело: складено автором

На основі отриманих даних можна зробити висновок, що клієнти бренду PROVG переважно задоволені якістю продукції та обслуговуванням. Програма лояльності «Картка Майстра» є ефективним інструментом для залучення та утримання клієнтів, що підтверджується високим рівнем задоволеності та ймовірністю рекомендації бренду.

Аналіз рівня клієнтоорієнтованості PROVG показує, що компанія активно працює над підвищенням задоволеності клієнтів через високу якість обслуговування, впровадження програм лояльності та швидку підтримку клієнтів. Високий рівень задоволеності клієнтів та позитивні відгуки свідчать про ефективність клієнтоорієнтованої стратегії компанії.

Ці дані свідчать про високий рівень клієнтоорієнтованості бренду PROVG та підтверджують його здатність задовольняти потреби клієнтів на високому рівні.

Таким чином, аналіз показав, що основні труднощі, з якими стикається PROVG, включають:

1. Війна в Україні, що ускладнює логістичні процеси та призводить до нестабільності на ринку.
2. Касовий розрив, пов'язаний з реінвестуванням значних коштів у розвиток компанії.
3. Потреба в постійному зростанні асортименту продукції та залученні нових спікерів для навчання.
4. Незважаючи на ці виклики, PROVG продовжує розвиватися та зберігати лідерські позиції на ринку косметичних продуктів та навчальних послуг.

2.3 Рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості бренду PROVG

Проведений аналіз дозволив зробити висновки, що бренд PROVG має високий рівень клієнтоорієнтованості, яка базується на якісному обслуговуванні,

програмі лояльності та системі знижок. Однак, для подальшого удосконалення та підтримання конкурентоспроможності, необхідно впровадити деякі додаткові заходи. Враховуючи аналіз існуючої системи менеджменту та оцінку рівня клієнтоорієнтованості, пропонуються наступні рекомендації для підвищення ефективності управління брендом PROVG.

1. *Покращення якості обслуговування клієнтів* можна домогтися за рахунок створення платформи для відгуків клієнтів та проведення регулярних опитувань задоволеності.

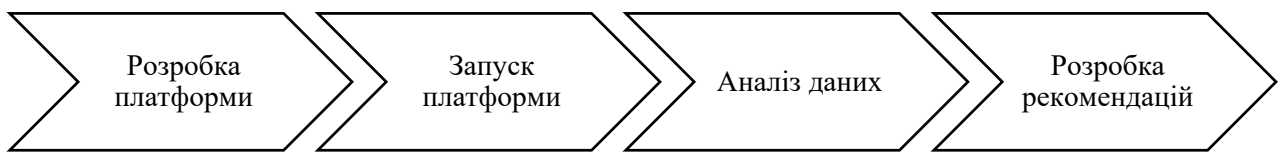


Рисунок 2.11 – Алгоритм впровадження системи зворотного зв'язку PROVG

Джерело: складено автором

Персоналізоване обслуговування: Використання CRM-системи для відстеження історії покупок та вподобань клієнтів з метою пропонування індивідуальних рішень. Приблизна ефективність такого заходу відображена у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Підвищення рівня задоволеності клієнтів PROVG за рахунок впровадження персоналізованого обслуговування

Період	До впровадження	Після впровадження
Перший квартал	70%	80%
Другий квартал	75%	85%
Третій квартал	80%	90%
Четвертий квартал	85%	92%

2. *Розширення програми лояльності* передбачатиме збільшення кількості рівнів програми лояльності за рахунок додавання нових рівнів з додатковими привілеями для постійних клієнтів.

Проведення спеціальних заходів для учасників програми лояльності: Організація ексклюзивних майстер-класів та зустрічей з провідними спеціалістами.

3. *Підвищення якості продукції* має відбуватись через регулярне оновлення асортименту з додаванням нових продуктів на основі зворотного зв'язку клієнтів. Важливим є також підсилення контролю якості продукції на всіх етапах виробництва.

4. *Підвищення мотивації співробітників* передбачається за рахунок створення мотиваційних програм, що включають бонуси за високу продуктивність та якісне обслуговування клієнтів. Також необхідним заходом є регулярне проведення тренінгів для підвищення кваліфікації співробітників.

Для впровадження рекомендацій пропонується використовувати модель управління, що включає такі компоненти:

Основні елементи моделі управління клієнтоорієнтованістю (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Основні елементи моделі управління клієнтоорієнтованістю

Елемент	Опис
Аналіз даних клієнтів	Використання CRM-системи для збору та аналізу даних
Створення зворотного зв'язку	Впровадження платформи для збору відгуків
Персоналізоване обслуговування	Індивідуальний підхід до кожного клієнта
Програма лояльності	Розширення та оптимізація програми лояльності
Контроль якості продукції	Підвищення стандартів якості на всіх етапах виробництва
Мотивація співробітників	Створення програм мотивації та проведення тренінгів

Алгоритми впровадження рекомендацій наведені на рис. 2.12.

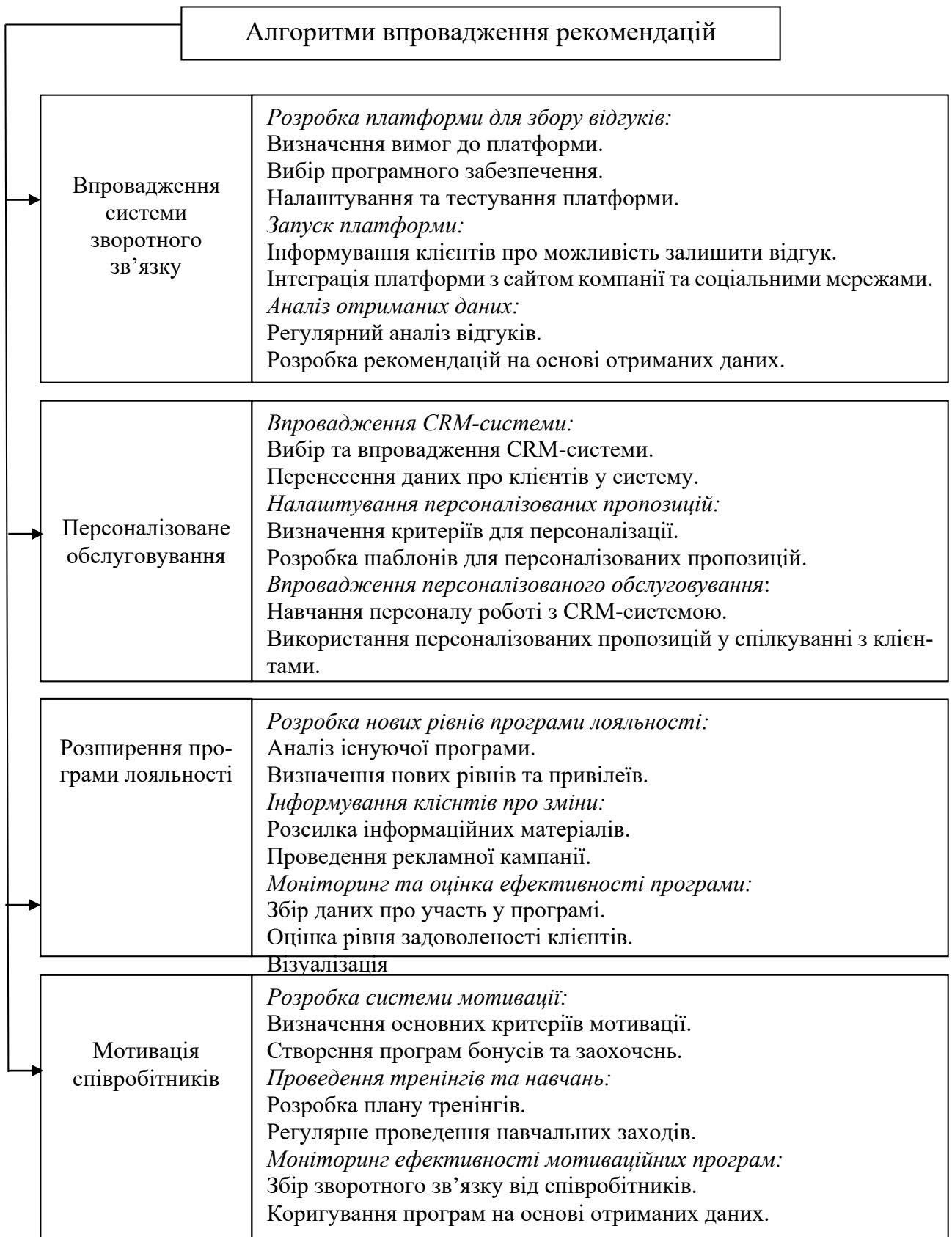


Рисунок 2.12 – Алгоритми впровадження рекомендацій для PROVG

Джерело: складено автором

Таким чином, реалізація наведених рекомендацій сприятиме покращенню клієнтоорієнтованості та підвищенню ефективності менеджменту бренду PROVG, що в свою чергу призведе до підвищення задоволеності клієнтів і стабільного зростання бізнесу.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В процесі дослідження було досягнуто поставленої мети – обґрунтовано теоретичні та практичні аспекти системи менеджменту, а також розробка рекомендацій щодо її удосконалення на основі принципів клієнтоорієнтованості:

1. Проведено теоретичне дослідження сутності та принципів клієнтоорієнтованості в менеджменті. Клієнтоорієнтованість є ключовим фактором успіху будь-якої компанії в сучасному конкурентному середовищі. Вона ґрунтується на розумінні та задоволенні потреб та очікувань клієнтів. Існують різні визначення клієнтоорієнтованості, але всі вони зводяться до одного: фокусування на клієнті та прагнення до максимального задоволення його потреб. Основними принципами клієнтоорієнтованості є: принцип пріоритетності клієнта; принцип персоналізації; принцип проактивності; принцип відкритості; принцип партнерства.

2. Вивчено методи та інструменти вдосконалення системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості. Встановлено, що існує багато методів та інструментів, які можна використовувати для вдосконалення системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості. До них належать: вивчення потреб та очікувань клієнтів; сегментація клієнтів; розробка та впровадження програм лояльності; управління якістю обслуговування клієнтів; використання CRM-систем; залучення та навчання персоналу. Впровадження цих методів та інструментів допоможе компаніям: підвищити лояльність клієнтів; збільшити прибуток; зміцнити конкурентоспроможність.

Встановлено, що клієнтоорієнтованість – це не просто модний тренд, а стратегія ведення бізнесу, яка дає стійкі конкурентні переваги. Компаніям, які прагнуть до успіху в сучасному світі, необхідно зробити клієнтоорієнтованість одним з основних принципів своєї діяльності.

3. Проаналізовано систему менеджменту та оцінено рівень клієнтоорієнтованості бренду «PROVG». Бренд PROVG демонструє високий рівень професіоналізму та інновацій у своїй діяльності. Він спеціалізується на виробництві та продажу косметичних продуктів, пропонуючи широкий асортимент продукції,

який включає як декоративну косметику, так і засоби догляду за шкірою. Організаційна структура бренду включає декілька ключових ролей, таких як співзасновники, менеджери з продажу та маркетингу, логісти, викладачі PROVG Academy, а також команда технологів та фахівців з розробки власної лінії косметики. Ця структура дозволяє ефективно управляти всіма аспектами діяльності бренду та забезпечувати високу якість продукції та обслуговування клієнтів.

Аналіз існуючої системи менеджменту бренду PROVG вказує на те, що компанія активно працює над удосконаленням своїх процесів та підвищенням рівня клієнтоорієнтованості. Програма лояльності, яка включає «Картку Майстра», є одним з основних елементів цієї стратегії. Ця програма дозволяє професійним майстрам отримувати знижки на постійній основі, що сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та їхній лояльності до бренду.

Оцінка рівня клієнтоорієнтованості базується на декількох ключових аспектах, таких як якість продукції, обслуговування клієнтів, швидкість реагування на запити та ефективність програм лояльності. Дані свідчать про високий рівень задоволеності клієнтів, що підтверджується позитивними відгуками та високим відсотком рекомендацій.

Таким чином, бренд PROVG демонструє високу ефективність своєї системи менеджменту та орієнтації на клієнта, що дозволяє йому утримувати лідерські позиції на ринку та забезпечувати стабільне зростання і розвиток.

4. Розроблені рекомендації щодо удосконалення системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості бренду «PROVG». Запропоновані рекомендації та моделі управління сприятимуть підвищенню рівня клієнтоорієнтованості бренду PROVG, що забезпечить довготривале зростання задоволеності клієнтів та покращення показників бізнесу. Впровадження персоналізованого обслуговування, оптимізація зворотного зв'язку, розширення програми лояльності, підвищення кваліфікації та мотивації співробітників дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку та досягти нових висот у розвитку.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І., Саломатіна Л.М. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи. *Економіка України*. 2017. №3(664). С. 20-34. URL: https://www.researchgate.net/publication/330387175_Amosa_Oi_Salomatina_LN_Innovacijnij_rozvitok_promislovih_pidpriemstv_u_reghonah [accessed Jun 03 2024].
2. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Резніченко Д.С. Стратегічне управління потенціалом інноваційного підприємства. *Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки* / кол. моногр. За ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2020. 293 с.
3. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80> (дата звернення 15.07.2023).
4. Голобородько А.Ю. Інтегративний розвиток підприємств: сутність та управління. *Облік і фінанси. Економіка та менеджмент*. 2022. Вип. 3(97). С. 95-101. URL: <https://bit.ly/3NjoSSB>.
5. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія Економіка і управління*. 2021 Т.32(71). С.38-41.
6. Гриньова В.М. Клієнтоорієнтованість як основа маркетингової діяльності підприємства. 2008. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/int_XXI_2013_1-2_10.pdf (дата звернення: 01.03.2024).
7. Кваско А.В. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Бізнес Інформ*. 2022. №7. С. 210 – 217. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-210-217>.
8. Кириченко, О.С. «Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств». *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. С. 107–115. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>.
9. Клієнтоорієнтованість – це вулиця з двобічним рухом. URL: <http://nbr.com.ua/novosti/492- klientoorientovanist-tse-vulitsya-z-dvobichnim-rukhom>.
10. Коваленко М.В., Вовк І.М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 255–261.
11. Ковальчук С.В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління. КНУТД. 2016. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4116/1/Konf20161104_IV_P009-010.pdf (дата звернення: 11.04.2024).
12. Комеліна О. В., Корсунська М. Ю. Сучасні технології та механізми управління розвитком креативного потенціалу підприємств у конкурентних. *Економіка, фінанси, менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1. С. 128-140.

13. Кондратенко Н. О., Новікова М. М., Боровик М. В., Тернова І. А. Специфічні риси принципів та методів оцінки ефективності управлінських рішень на промислових підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2022. №7. С. 210 – 217. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-210-217>.
14. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>.
15. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *«Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»»*. 2021. № 20. С. 51-55.
16. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383>.
17. Легомінова С., Голобородько А. Інтегрування штучного інтелекту до бізнес-процесів підприємства як ефективного інструменту його розвитку. *Економічний форум*. 2022. № 4. С. 99-107.
18. 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: 09.04.2024).
19. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 245–251.
20. Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік» Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2700-20#Text> (дата звернення 23.04.2024).
21. Про введення воєнного стану в Україні»: Указ Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/642022-41397> (дата звернення 20.10.23)
22. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136-IX за станом на 19.07.2022 // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20/ed20220719#Text> (дата звернення 18.10.23)
23. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>.
24. Офіційний сайт PROVG. URL: <https://www.provg.ua/>.
25. Терлецька Ю. О., Блауш Л. С., Терентяк Д. П. Формування концепції розвитку підприємства на засадах ситуаційного управління. *Молодий вчений*. 2020. Вип. № 1(77). С. 265–269.
26. Тернова І. А., Несвітайло А. О. Удосконалення системи менеджменту на основі принципів клієнтоорієнтованості в умовах воєнного часу. *Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування*

та забезпечення: матеріали II міжнародної науково-практичної конференції. (Запоріжжя, 23 – 24 травня 2024 р.). Запоріжжя : Національний університет «Запорізька політехніка», 2024. С. 315 – 322. URL: <https://zp.edu.ua/conference-2024-1-3>.

27. Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>.

28. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 1. С. 30–33.

29. Чехно А.А. Менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 432 с.

30. Шульга А. О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2022. № 25. С. 110–113. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>.

31. Яненко О.М. Менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник. Київ: Лібра, 2000. 576 с.

32. Arefieva O, Piletska S, Khaustova V, Poberezhna Z, Zyz D. [Monitoring the economic stability of the company's business processes as a prerequisite for sustainable development: investment and security aspects](#). IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing. 2021. Vol. 628. №. 1. pp. 12-20.

33. Deshpandé, R. Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey / R. Deshpandé, J. U. Farley // International Journal of Research in Marketing. – 2004. – Vol. 21. – № 1. – P. 3–22.

34. Drucker, P.F. (1954) The Practice of Management. New York: Harper & Brothers, 378 p.

35. Gatty, N. Creating Effective Business Strategy. URL: <https://www.strategicpeoplesolutions.com/wp-content/uploads/2017/01/Creating-Effective-Business-Strategy.pdf>.

36. How to become the head of customer experience. URL: <http://www.customerbliss.com/become-head-customerexperience/>.

37. Jaworski, B. J. Market orientation: antecedents and consequences / B. J. Jaworski, A. K. Kohli // Journal of Marketing. – 1993. – Vol. 57. – № 3. – P. 53–70.

38. Luthans, F. (2004) Organizational Behavior: Ninth Edition. New York: McGraw-Hill Irwin, 608 p.

39. Mintzberg, H. (1973) The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row, 299 p.

40. Scopus Analytics: [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.scopus.com> (Дата обращения: 16.03.2024).

41. Sheth, J. N. Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices / J. N. Sheth // Journal of Marketing. – 2011. – Vol. 75. – № 4. – P. 166–182.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Узагальнення поглядів учених щодо визначення поняття «система управління»

№ з/п	Суть трактування поняття «система управління»	Автор
1	Процедури обґрунтування взаємозалежних рішень і дій, узгоджених за цілями, завданнями, строками, ресурсами, результатами, для забезпечення ефективності, безпеки за наявності ризиків невизначеностей зовнішніх впливів.	М.З. Згуровський, Н.Д. Панкратова
2	Організаційні стосунки між суб'єктом і об'єктом управління	Н.Г. Калюжна
3	Сукупність напрямів управління (маркетинг, фінанси, управління персоналом і т. д.) або функцій управління (планування, організація, мотивація та контроль).	С.Л. Пакулін
4	Сукупність правил і процедур, а призначенням системи є оцінка стану організації та розроблення і реалізація управлінського впливу	П.В. Магданов
5	Являє собою концепцію взаємопов'язаних і взаємозалежних частин – компонентів: наукових знань і практичних навичок щодо керування різними об'єктами для забезпечення їх конкурентоспроможності в ринкових умовах і всебічного задоволення потреб за оптимального використання ресурсів.	А.О. Устенко
6	Організаційне складне ціле, що складається з безлічі взаємодіючих елементів, у тому числі об'єкта й суб'єкта управління	А.Н. Алексєєв
7	Сукупність взаємозалежних елементів, що передбачає поетапний опис кожного кроку того чи іншого процесу, приведення його у відповідність до діючих норм та постійний контроль можливих відхилень від цих норм.	Авторське визначення

Анкета для опитування рівня задоволеності клієнтів

Шановний клієнте, просимо Вас відповісти на кілька запитань щодо якості обслуговування та продукції бренду PROVG. Ваші відповіді допоможуть нам покращити наші послуги. Дякуємо за Ваш час!

Основна інформація

1. Ваша стать:

- Чоловік
- Жінка
- Інше

2. Ваш вік:

- До 18 років
- 18-25 років
- 26-35 років
- 36-45 років
- Понад 45 років

Питання про задоволеність

3. Як Ви оцінюєте якість продукції PROVG?

- Дуже задоволений
- Задоволений
- Нейтрально
- Незадоволений
- Дуже незадоволений

4. Як Ви оцінюєте якість обслуговування у PROVG?

- Дуже задоволений
- Задоволений
- Нейтрально
- Незадоволений
- Дуже незадоволений

5. Як Ви оцінюєте швидкість реагування на Ваші запити?

- Дуже задоволений
- Задоволений
- Нейтрально
- Незадоволений
- Дуже незадоволений

6. Як Ви оцінюєте систему знижок та програм лояльності?

- Дуже задоволений
- Задоволений
- Нейтрально
- Незадоволений

- Дуже незадоволений
7. Наскільки ймовірно, що Ви рекомендуєте PROVG своїм друзям або колегам?
- Дуже ймовірно
 - Ймовірно
 - Не впевнений
 - Мало ймовірно
 - Дуже мало ймовірно
8. Які аспекти роботи PROVG, на Вашу думку, потребують покращення? (Відкрите питання)