

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра
на тему: «УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ СУЧАСНОГО
ПІДПРИЄМСТВА»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕЖз-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-менеджмент»

Олександра КОРТУНОВА

Керівник наукової роботи:
кандидат економічних наук, доцент
Марина МАКСИМОВА

Рецензент:
д.е.н., проф, завідувач кафедри
економіки та економічної безпеки
навчально-наукового інституту
Державного податкового
університету

Дмитро ЛАЗАРЕНКО

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
 Факультет _____ економічний _____
 Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
 Освітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський)
 Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
 Освітньо-професійна програма «Бізнес-менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«09» грудня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Кортунової Олександри Олександрівні
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління клієнтоорієнтованістю сучасного підприємства»

керівник роботи Максимова Марина Валеріївна, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 14.10.2024 року № 2101-5/3358

2. Строк подання студентом роботи «06» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Дослідити сутність та уточнити визначення «клієнтоорієнтованого управління підприємством». Запропонувати концепцію управління клієнтоорієнтованістю підприємств, що ґрунтується на використанні інструментів ощадливого виробництва. Розробити групу показників управління клієнтоорієнтованістю підприємств, в основі якої лежать ключові критерії задоволеності споживачів та ефективності ощадливого виробництва. Оцінити ефективність діяльності та комунікацій з клієнтами ТОВ «Решетилівський маслозавод». Розробити та апробувати алгоритм управління клієнтоорієнтованістю підприємств, що ґрунтується на реалізації системного підходу у застосуванні інструментів ощадливого

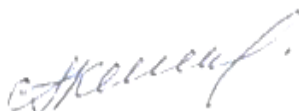
виробництва та що дозволяє формувати план перспективного розвитку підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДПРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕШЕТИЛІВСЬКОГО МАСЛОЗАВОДУ
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: Напрями вдосконалення політики управління ризиками малого бізнесу в Україні.
5	Доопрацювання третього розділу ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» червня 2024 р.

Здобувач вищої освіти



(підпис)

Олександра КОРТУНОВА

Керівник роботи



(підпис)

Марина МАКСИМОВА

Гарант освітньої програми



(підпис)

Ірина ТЕРНОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Клієнтоорієнтованість як інструмент розвитку підприємства.....	9
1.2. Управління клієнтоорієнтованістю підприємств на основі ощадливого виробництва.....	16
1.3. Концепція використання інструментів ощадливого виробництва для управління клієнтоорієнтованістю підприємств.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДІРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕШЕТИЛІВСЬКОГО МАСЛОЗАВОДУ.....	37
2.1. Загальна характеристика діяльності Решетилівського маслозаводу.....	37
2.2. Фінансово-економічний аналіз ресурсів Решетилівського маслозаводу та джерел їх формування.....	45
2.3. Аналіз ефективності управління взаємодією з клієнтами.....	51
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	55
3.1. Формування системного підходу до управління клієнтоорієнтованістю Решетилівського маслозаводу.....	55
3.2. Перспективи подальшого вдосконалення методів управління клієнтоорієнтованістю підприємств.....	60
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Проблема управління клієнтоорієнтованістю підприємств промисловості з урахуванням інструментів ощадливого виробництва нині є актуальною. В умовах обмежених ресурсів, все більш конкурентного середовища і вимог споживачів, що постійно збільшуються, компанії повинні зберігати свою конкурентоспроможність, в основі якої лежить клієнтоорієнтованість.

Ощадливе виробництво являє собою систему організації праці та процесів на підприємстві, спрямовану на максимізацію доданої вартості для клієнта, усунення втрат та підвищення якості продукції. Воно ґрунтується на таких принципах, як усунення надлишкових операцій, орієнтація на потреби клієнта та безперервне покращення виробництва. Однак, незважаючи на ці принципи, управління клієнтоорієнтованістю на основі ощадливого виробництва на підприємствах стикається з низкою проблем, серед яких недостатнє використання інструментів ощадливого виробництва та відсутність системного підходу в управлінні ефективністю.

Перша проблема пов'язана з тим, що незважаючи на те, що принципи ощадливого виробництва включають різні інструменти і методи, такі як «5S», «Kaizen», «Value Stream Mapping» та інші, багато підприємств обмежуються використанням тільки деяких з них або не застосовують їх у повному обсязі. Це перешкоджає використанню всього потенціалу ощадливого виробництва та клієнтоорієнтованого підходу. Крім того, управління клієнтоорієнтованістю має ґрунтуватися на системному підході, що включає всі аспекти бізнесу, від процесів виробництва до обслуговування клієнтів, однак, на деяких підприємствах такий підхід недостатньо розвинений.

У вирішенні цих проблем може допомогти розробка та використання методів управління клієнтоорієнтованістю, пов'язаних із застосуванням повного спектру інструментів ощадливого виробництва, системним підходом, зміною культури підприємства та залученням персоналу, завдяки чому підприємства зможуть ефективно управляти своєю клієнтоорієнтованістю та

зберігати конкурентоспроможність. Це дозволить підприємствам стати більш ефективними, гнучкими та легко адаптованими до потреб клієнтів, допоможе зміцнити позиції та досягти сталого покращення операційної ефективності. Таким чином, розробка методів управління клієнтоорієнтованістю підприємств на основі інструментів ощадливого виробництва є актуальним науковим завданням.

Дослідженнями в галузі клієнтоорієнтованості підприємств займалося багато вчених, серед яких: Білявський В. М., Бутенко Н.В., Ковальчук С. В., Моргулець О. Б., Папенко Л.М., Романчукевич М.Й., Халіна В. Ю., Dīrak J., Siddhartha S., Ling R., Yen D. та ін.

У той самий час, незважаючи на наявність публікацій з цієї теми дослідження, значна їх частина містить лише окремі теоретичні та практичні аспекти управлінні клієнтоорієнтованістю підприємств та застосування принципів ощадливого виробництва. Щодо комплексного обліку показників і реалізованості методів, то вони зазвичай розглядаються окремо.

Таким чином, в даний час необхідно використовувати комплексний підхід до питань формування методів управління клієнтоорієнтованістю на основі інструментів ощадливого виробництва.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є вирішення наукового завдання, яке полягає у розробці заходів з підвищення ефективності управління клієнтоорієнтованістю підприємств на основі інструментів ощадливого виробництва.

Відповідно до цього сформульовані наступні завдання:

1. Дослідити сутність та уточнити визначення «клієнтоорієнтованого управління підприємством».
2. Запропонувати концепцію управління клієнтоорієнтованістю підприємств, що ґрунтується на використанні інструментів ощадливого виробництва.

3. Розробити групу показників управління клієнтоорієнтованістю підприємств, в основі якої лежать ключові критерії задоволеності споживачів та ефективності ощадливого виробництва.

4. Оцінити ефективність діяльності та комунікацій з клієнтами ТОВ «Решетилівський маслозавод»

5. Розробити та апробувати алгоритм управління клієнтоорієнтованістю підприємств, що ґрунтується на реалізації системного підходу у застосуванні інструментів ощадливого виробництва та що дозволяє формувати план перспективного розвитку підприємства.

Предметом кваліфікаційного дослідження є сукупність питань, що стосуються теорії та практики застосування методів управління клієнтоорієнтованістю підприємств на основі інструментів ощадливого виробництва.

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра виступають процеси управління клієнтоорієнтованістю підприємств, спрямовані на вдосконалення їхнього функціонування в сучасних умовах господарювання.

Як теоретична та методологічна основа дослідження використовувалися наукові дослідження в галузі управління клієнтоорієнтованістю підприємств, викладені в класичних та сучасних дослідженнях з менеджменту, монографії та статті вітчизняних та іноземних учених, матеріали наукових конференцій та публікації в періодичній пресі.

Інформаційно-емпірична база дослідження складається з даних фінансової звітності ТОВ «Решетилівський маслозавод», оглядово-аналітичних матеріалів, результатів науково-практичних конференцій.

Методологія дослідження базується на системному підході та його аспектах стосовно процесу підвищення клієнтоорієнтованості підприємства. При написанні роботи були використані методологічні основи теорій економічного зростання та сталого розвитку, в яких ресурси та їх ефективне використання виступають як пріоритетний фактор розвитку. У процесі роботи з матеріалами були використані економіко-статистичні та економетричні

методи: горизонтальний, вертикальний та порівняльний аналіз (при дослідженні стану та динаміки діяльності підприємства для виявлення загальних тенденцій), прогнозування, коефіцієнтний аналіз, балансовий метод, нормативний метод та метод експертних оцінок, PEST та SWOT аналіз (при аналізі середовища функціонування). Також застосовано системний підхід, економічний аналіз, наукову абстракцію, порівняння, синтез, узагальнення, метод експертних оцінок. Використання сукупності цих методів дозволило забезпечити достовірність та обґрунтованість висновків та сприяло формулюванню рекомендацій.

Теоретико-методологічні положення кваліфікаційної роботи були обговорені та отримали схвалення на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін».

Структура та зміст роботи включає вступ, три розділи, список літератури, що містить 53 найменування, у тому числі 12 – іноземна непереведена література, висновки, додатки. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 71 сторінку. Положення та ідеї проілюстровано 8 таблицями та 9 рисунками.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Клієнтоорієнтованість як інструмент розвитку підприємства

Для розуміння переваг, що надає на практиці застосування клієнтоорієнтованого управління, визначимо теоретичні аспекти цього питання. З цією метою проаналізуємо найбільш розповсюджені підходи до цього питання.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття клієнтоорієнтованість

Автор	Підхід
Дешпанде, Дж.У. Фарлей, Ф.Е. Вебстер	Частина корпоративної культури, набір переконань, що ставить інтереси клієнта на перше місце перед інтересами менеджерів, акціонерів, працівників. Фокус не тільки на розумінні потреб існуючих і потенційних клієнтів, а також на розумінні їх цінностей і переконань
Л. Стрій	Маркетинг відносин – це філософія маркетингу, спрямована на встановлення, підтримку і зміцнення взаємовигідних відносин співробітництва з усіма учасниками процесу планування, виробництва і розподілу товарів, послуг та інформації з метою забезпечення тривалого процвітання підприємства, підтримки і поліпшення благополуччя його партнерів, споживачів і суспільства в цілому
ДЖ. К. Нарвер, С.Ф. Слейтер	Розуміння цільових покупців, задоволення їхніх потреб, повне розуміння ланцюжка створення цінності та його розвитку в майбутньому, розуміння потреб не тільки власних клієнтів, але і всіх членів каналу розподілу
Ю. П. Воржакова	Перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередження конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів, найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів
Каличева Н.Є., Кондратюк М.В., Григоров А.В.	Підхід до управління підприємством, метою якого є отримання цінності від клієнта та підвищення результативності бізнесу, заснований на переміщенні фокусу з продукту або послуги на клієнта та побудові взаємовигідних відносин з клієнтом через його інтеграцію у діяльність компанії за допомогою генерації споживчих знань, персоналізації пропозицій та залучення споживачів у спільне створення цінності
Авторське визначення	Інструмент партнерської взаємодії підприємства і клієнта щодо задоволення його потреб, спрямований на підвищення економічного потенціалу підприємства у довгостроковому періоді за допомогою відповідних ключових компетенцій організації.

Джерело: складено на основі опрацювання наукової літератури

Клієнтоорієнтована компанія прагне збільшити вартість для клієнта, покращуючи якість продукту чи послуги за одночасного зниження ціни. Паралельно з цим, ощадливе виробництво прагне до ліквідації втрат і надмірності у процесах, роботи з непотрібними операціями та запасами, і навіть підвищення ефективності виробництва. Основний акцент робиться на створенні стандартів, усуненні надлишкових запасів і скороченні часу циклу виробництва, що допомагає скоротити витрати підприємств.

Компанії, що поєднують принципи клієнтоорієнтованості та ощадливого виробництва, додають вартість для клієнта, скорочуючи витрати та покращуючи виробничі процеси за рахунок зміни технологій виробництва для зниження запасів та відходів, збільшення гнучкості та адаптивності виробництва для більш точної відповідності вимогам клієнта, а також покращення якості продукції. Таким чином, розуміння вартості для клієнта та її зв'язок з ефективністю виробництва та задоволенням потреб замовників є ключовими аспектами, що перетинаються між клієнтоорієнтованістю та ощадливим виробництвом.

Вивчення існуючих наукових джерел дозволило встановити, що клієнтоорієнтованість – це:

- фокусування на клієнтах, їх потребах та бажаннях, а також орієнтація на забезпечення високого рівня задоволеності замовників;
- стратегія управління бізнесом, яка полягає в тому, щоб приймати рішення та розробляти продукти та послуги на основі потреб та бажань кінцевих користувачів;
- здатність компанії займатися тим, що вона обіцяє своїм клієнтам, точно виявляти їх потреби та доставляти продукти та послуги, які задовольняють ці потреби;
- стратегія, що передбачає орієнтацію на потреби та бажання клієнтів при розробці та просуванні продукції;
- усвідомлення того, що клієнти є центральною фігурою в бізнесі, і підприємствам необхідна орієнтація на їх потреби, бажання та відгуки.

З цього випливає, що клієнтоорієнтованість підприємств означає залучення та утримання клієнтів, орієнтацію на їхні потреби та бажання, а також забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів через розробку та просування продуктів та послуг, які відповідають їхнім очікуванням.

Дослідження літературних джерел показало, що клієнтоорієнтованість підприємства визначається великою кількістю факторів, що різняться залежно від галузі, в якій працює підприємство, його типу, застосовуваної моделі фінансування, цільової аудиторії, географічного становища. У найбільш узагальненому вигляді подаємо їх у вигляді переліку:

- дослідження та розуміння потреб клієнтів;
- персоналізація пропозицій замовникам;
- якість продукції;
- професіоналізм та компетентність співробітників підприємства;
- прозорість і чесність стосовно клієнтів;
- довгострокові відносини з клієнтами;
- безперервне вдосконалення виробництва;
- швидке реагування на потреби клієнтів;
- інноваційність та адаптивність підприємства;
- постійне навчання та розвиток співробітників;
- впровадження нових технологій у роботу підприємства;
- якісне обслуговування після продажу;
- мережева взаємодія з формуванням екосистем;
- аналіз зворотного зв'язку;
- тімбілдинг та мотивація співробітників;
- аналіз конкурентного середовища;
- соціальна відповідальність підприємств;
- управління очікуваннями клієнтів.

Результати структурування чинників, що мають найбільше значення для задоволеності споживачів, представлені у додатку А.



Рисунок 1.1 - Взаємозв'язок елементів, що формують клієнтоорієнтованість підприємства

Джерело: складено на основі [12]

Всі ці фактори, до якого б аспекту задоволеності споживачів вони не належали, сприяють створенню клієнтоорієнтованої культури на підприємстві, що допомагає залучати та утримувати замовників та підвищувати їхню лояльність. У цій сукупності доцільно виділити кілька чинників, які найлегше підпадають під вплив:

1. Один із ключових факторів клієнтоорієнтованості – це ефективна комунікація з клієнтами. Легко змінити спосіб взаємодії з клієнтами, наприклад, встановивши систему швидкого та чуйного обслуговування клієнтів, створивши зручні канали зв'язку, наприклад, чати в режимі реального часу, електронну пошту, соціальні мережі та навчаючи співробітників ефективним навичкам комунікації.

2. Важливо мати ясне уявлення про потреби клієнтів та про те, що вони очікують від товарів. Проведення клієнтських досліджень, наприклад, опитувань, збору та аналізу зворотного зв'язку, дозволяють легше «проникнути» в сутність клієнтського досвіду і внести необхідні зміни в продукцію.

3. Надання персоналізованого досвіду клієнтам є також важливим фактором клієнтоорієнтованості. Компанії можуть використовувати дані клієнтів, щоб краще зрозуміти їх смаки та потреби, та пропонувати індивідуальні рекомендації чи акції. Прикладом може бути оновлення веб-сайту або програми, щоб відображати релевантну інформацію та пропозиції, що базуються на попередніх взаємодіях із замовниками.

4. Важливо також інвестувати у навчання та розвиток співробітників з питань клієнтоорієнтованості. Це може бути навчання про правильне обслуговування клієнтів, розвиток навичок спілкування та вміння задовольняти клієнтські побажання.

5. Безперервний зворотний зв'язок з клієнтами дозволяє підприємству легше вносити зміни у товари. Регулярні опитування, огляди задоволеності клієнтів та системи зворотного зв'язку допомагають компаніям залишатися на зв'язку з клієнтами та вживати заходів щодо покращення. Вплив на ці фактори клієнтоорієнтованості допомагає підприємствам безперервно зміцнювати відносини з клієнтами.

Незважаючи на велику кількість факторів клієнтоорієнтованості, на деякі з них у повсякденній діяльності підприємства складно впливати:

1. Кожен клієнт, так чи інакше, має свої унікальні уподобання та потреби. Керувати індивідуальними уподобаннями може бути складно, особливо якщо компанія має багато замовників. У цьому випадку підприємства можуть використовувати аналітику, щоб краще зрозуміти і передбачити переваги клієнтів, але все ж таки можливості для повного контролю та управління цим фактором обмежені.

2. Вимоги клієнтів можуть змінюватися з часом. Це може бути викликано зміною моди, конкуренцією, технологічним прогресом та іншими факторами. Керувати мінливістю вимог клієнтів може бути складно, особливо для компаній, які працюють в індустріях, що швидко змінюються. Підприємства мають бути готові до змін та гнучко адаптуватися, щоб задовольнити нові запити та побажання своїх замовників.

3. Значний вплив на клієнтоорієнтованість має конкурентне середовище. Ринки можуть бути насиченими і конкуренти можуть пропонувати аналогічні продукти або послуги. Крім того, на лояльність клієнтів можуть сильно впливати акції конкурентів. Управління цим чинником може бути складним і потребує постійного моніторингу ринку, аналізу конкурентних переваг та вжиття відповідних заходів.

4. Деякі компанії мають складні процеси обслуговування клієнтів, особливо якщо вони пропонують продукти чи послуги з високим рівнем налаштування чи кастомізації. Управління складним процесом обслуговування може вимагати додаткових зусиль у навчанні співробітників, ефективної комунікації із замовниками та наданні необхідної підтримки та ресурсів.

5. Якщо компанія має масштабну та глобальну діяльність, управління клієнтоорієнтованістю може бути ускладнене. Належне обслуговування клієнтів, адаптація до різних культур та врахування місцевих законодавчих вимог можуть вимагати додаткових зусиль. Компанії повинні розробити стратегії, які дозволять їм залишатися клієнтоорієнтованими в різних регіонах та успішно масштабуватись при цьому.

6. Певні галузі чи компанії можуть стикатися з труднощами у спілкуванні з клієнтами. Наприклад, це стосується підприємств, що пропонують складну для розуміння та використання продукцію. У таких випадках важливо розробляти ефективну стратегію комунікації, використовувати зрозумілу мову та надавати докладні інструкції та посібники, щоб замовники могли легко користуватися товарами.

7. Розвиток нових технологій та інновацій може становити складнощі в управлінні клієнтоорієнтованістю. Поява нових каналів комунікації, зміна переваг клієнтів та можливість використання нових інструментів вирішально впливають на стратегії задоволеності споживачів.

Підприємства мають бути готовими до швидкого розвитку на появу нових технологій та інновацій, щоб залишатися попереду конкурентів та продовжувати задовольняти потреби клієнтів. Усе це має враховуватися для формування методів, алгоритмів і інструментів управління на підприємствах. Крім того, врахування сучасних підходів до обслуговування клієнтів дозволяє підвищити клієнтоорієнтованість підприємства (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Обов'язкові фактори, що є основою клієнтоорієнтованого підходу.

Джерело: складено автором

У сучасних умовах першорядне значення для підприємств має час реакції на заявки, що надходять від клієнтів.

Отримавши підтвердження можливості виконання замовлення, клієнти очікують на отримання товару точно вчасно, тому необхідно дотримання термінів поставки продукції виробником.

Конкурентною перевагою підприємств може бути надання клієнтам можливості будь-якої миті вносити зміни до замовлень.

Важливим для споживачів є й те, щоб товар, що отримується, є якісним і безпечним, а також, щоб, за необхідності, їм було надано своєчасне гарантійне обслуговування належної якості.

Для клієнтів, як і раніше, важлива вартість товарів. В умовах доступності та відкритості інформації, коли споживачі добре орієнтуються в наявних цінових пропозиціях на ринку, метою підприємства є встановлення таких цін, які максимально відповідали б ціновим очікуванням самих замовників.

В умовах жорсткості конкуренції велике значення набуває якість обслуговування клієнтів на всіх етапах виконання замовлень.

1.2. Управління клієнтоорієнтованістю підприємств на основі ощадливого виробництва

Проте, процес управління клієнтоорієнтованістю у сучасних умовах в Україні стикається з низкою проблем, які пов'язані як з зовнішніми, так і з внутрішніми проблемами. Найбільшими внутрішніми проблемами можна назвати:

1. Відсутність розуміння цінності клієнта. Проблема полягає в тому, що багато підприємств фокусуються на своїх процесах та продукції замість того, щоб зосереджуватися на потребах та очікуваннях клієнта [32], що перешкоджає створенню на підприємстві клієнтоорієнтованої культури управління.

2. Недостатня залученість персоналу. Ефективність клієнтоорієнтованого підходу залежить від участі всіх співробітників підприємства, але на

підприємствах де існує жорстка вертикальна ієрархія та відсутня культура залучення персоналу, це стає проблемою.

3. Недостатнє використання ощадливих інструментів. Незважаючи на те, що принципи «Lean Production» включають різні інструменти і методи, такі як «5S», «Kaizen», «Value Stream Mapping» та інші, багато підприємств обмежуються використанням тільки деяких з них або не застосовують їх у повному обсязі [11], що перешкоджає досягненню їхнього потенціалу та цілей клієнтоорієнтованого підходу.

4. Відсутність системного підходу, що означає, що управління клієнтоорієнтованістю має ґрунтуватися на системному підході, що включає всі аспекти бізнесу – від процесів виробництва до обслуговування клієнтів.

У таблиці 1.2 перераховано можливі напрями вирішення цих проблем.

Таблиця 1.2 - Можливі напрями вирішення проблем управління клієнтоорієнтованістю підприємств на основі ощадливого виробництва

Проблеми управління клієнтоорієнтованістю	Можливі напрямки вирішення проблем
1. Розробка стратегії клієнтоорієнтованості	Підприємства мають розробляти ясну стратегію, засновану на розумінні потреб клієнта та створенні цінності для нього. При цьому важливо враховувати вимоги клієнтів при розробці продукції та забезпечувати моніторинг та постійне покращення клієнтського досвіду.
2. Залучення персоналу	Менеджмент підприємства має активно залучати персонал до процесу змін та покращень. Необхідно створювати «культуру участі», навчати персонал принципу ощадливого виробництва та надавати кошти для розвитку та реалізації ідей співробітників.
3. Застосування повного набору інструментів ощадливого виробництва	Підприємства повинні використовувати всі інструменти та методи «Lean Production» у відповідності з їх цілями та потребами. Це дозволить усунути втрати та покращувати процеси, забезпечуючи велику ефективність та якість продукції.
4. Встановлення системного підходу	Побудова системного підходу до управління клієнтоорієнтованістю вимагає переосмислення всіх аспектів бізнесу. Це можуть бути поліпшення у процесах виробництва, логістиці, відношенні з постачальниками та відстеженні задоволеності клієнтів. Впровадження такого підходу дозволить створити по-справжньому клієнтоорієнтовану компанію.

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що у довоєнний період підприємства України досягли певних результатів у вирішенні перших двох проблем. Зокрема, менеджмент провідних підприємств усвідомив, що розробка стратегії клієнтоорієнтованості є важливим кроком для підприємства, що прагне покращити задоволеність клієнтів, підвищити конкурентоспроможність та досягти сталого прогресу у покращенні економічних показників. Нижче представлені деякі з вже виконаних ними кроків, що допомагають розвитку клієнтоорієнтованості:

1. Підприємства виконують дослідження ринку та проводять опитування клієнтів, щоб краще розуміти їхні потреби, очікування та проблеми, аналізують інформацію зворотного зв'язку з клієнтами, щоб визначити, які товари можуть бути покращені чи доопрацьовані.

2. Підприємства визначають, хто їх цільова аудиторія та які сегменти ринку вони хотіли б охопити, що допомагає зосереджувати зусилля на конкретних групах клієнтів та створювати продукти, які найбільше підходять для них.

3. Компанії визначають, які переваги вони можуть запропонувати своїм клієнтам, щоб відрізнитись від конкурентів, розробляють унікальні пропозиції та ясні повідомлення про те, чим вони виділяються на ринку

4. Підприємства навчають свої команди орієнтації на клієнта та створюють відповідну культуру всередині компанії, будують процеси для збирання зворотного зв'язку від клієнтів, їх аналізу та вжиття відповідних заходів щодо покращення товарів.

5. Компанії визначають ключові показники продуктивності (KPI), що допомагають відстежувати ефективність їх стратегії клієнтоорієнтованості, такі як, наприклад, кількість повторних покупок, рівень задоволеності клієнтів, частка ринку та ін.

6. Підприємства регулярно вимірюють та оцінюють досягнення поставлених цілей та показники, аналізують дані та оптимізують свою стратегію, ґрунтуючись на отриманих висновках.

7. Клієнтські вимоги постійно змінюються, тому важливо безперервно вдосконалювати стратегію клієнтоорієнтованості. Прислухаючись до інформації зворотного зв'язку від клієнтів, підприємства стежать за тенденціями на ринку та впроваджують нові ідеї та інновації для покращення досвіду.

Розробка стратегії клієнтоорієнтованості потребує часу, ресурсів та участі всіх співробітників підприємства. Однак, коли вона правильно розроблена та реалізована, вона допомагає встановлювати міцні відносини з клієнтами та максимально задовольняти їхні потреби, що в результаті призводить до зростання ефективності роботи. Ключовим чинником успішної реалізації стратегії клієнтоорієнтованості є ефективне залучення персоналу до процесу змін та покращень [57]. Залучення персоналу є процесом, який потребує часу та зусиль. При цьому створюється оточення, де кожен співробітник відчуває, що належить до компанії і прагне її успіху.

Перерахуємо кілька підходів, які допомагають підприємствам активно залучати персонал:

1. побудова комунікації та обміну інформацією;
2. навчання та розвиток;
3. участь у процесі прийняття рішень;
4. заохочення та винагорода;

5. створення робочої атмосфери, що сприяє залученню персоналу. Недостатнє використання інструментів ощадливого виробництва призводить до низки проблем, частина з яких представлена на рисунку (рис. 1.3).



Рисунок 1.3. Проблеми, що виникають внаслідок недостатнього використання інструментів ощадливого виробництва

Джерело: складено автором

1. Втрати ресурсів: операції, що не є необхідними, або зайві запаси можуть призвести до зайвого використання матеріалів, енергії та часу, що призводить до втрати ресурсів та зростання витрат [24].

2. Недостатня ефективність: відсутність практики використання ощадливих методів та інструментів означає, що процеси не оптимізовані та не досягають свого потенціалу, що призводить до недостатньої продуктивності та низької якості продукції [24].

3. Високий рівень відходів: без ефективного управління відходами у процесі виробництва та обслуговування виникають значні обсяги відходів, і це можуть бути не тільки фізичні відходи, а й втрати часу та ресурсів [35].

4. Низький рівень безпеки: накопичення речовин, що негативно впливають на довкілля та здоров'я, може призвести до потенційних небезпек та підвищеного ризику для людей [22].

5. Негативний вплив на енергоефективність: якщо не приділяти належної уваги енергоефективності, процеси виробництва та обслуговування можуть

споживати більше енергії, ніж необхідно, що призводить до зайвих витрат енергії [7].

Для усунення цих проблем та збільшення ефективності виробництва підприємства впроваджують інструменти ощадливого виробництва, такі як «Lean Thinking», «круглий стіл», «5S», «Kanban», «Six Sigma» та ін. Ці методи допомагають мінімізувати втрати, оптимізувати процеси, керувати відходами та підвищувати енергоефективність в організації [11].

Використання інструментів ощадливого виробництва може значно підвищити ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Їхнє впровадження – це довгостроковий процес, що вимагає участі всього колективу та регулярного моніторингу результатів та прогресу. Але при цьому ощадливе виробництво може принести значні економічні та екологічні вигоди, а також покращити репутацію компанії.

Відсутність системного підходу в управлінні клієнтоорієнтованістю на основі інструментів ощадливого виробництва проявляється наступним чином (рис. 1.4):



Рисунок 1.4 - Можливі проблеми при відсутності системного підходу в управлінні клієнтоорієнтованістю на основі ощадливого виробництва

Джерело: складено автором

1. Відсутність цілісної стратегії: без системного підходу до управління клієнтоорієнтованістю та ощадливого виробництва, компанія не має ясної та цілісної стратегії, що об'єднує ці дві концепції, що призводить до розрізнених та незв'язаних ініціатив, а також відсутності узгодженості у діях учасників [51].

2. Нестача навчання та застосування інструментів: без системного підходу, компанія не забезпечує достатнє навчання та мотивацію своїх співробітників у застосуванні інструментів ощадливого виробництва, що призводить до неповного використання потенціалу цих інструментів та упущення можливостей для покращення клієнтоорієнтованості підприємства.

3. Відсутність взаємодії та координації: без системного підходу компанія може зіткнутися з проблемами взаємодії та координації між відділами та процесами. Це призводить до неправильного розподілу ресурсів, дублювання зусиль та упущення можливостей для оптимізації процесів.

4. Відсутність моніторингу та оцінки результатів: при системному підході під час управління клієнтоорієнтованістю на основі інструментів ощадливого виробництва важливо мати механізми моніторингу та оцінки результатів, оскільки без цього підприємство не може виміряти ефективність своїх ініціатив та внести коригування для покращення клієнтоорієнтованості.

5. Недостатнє використання даних та зворотного зв'язку: без системного підходу підприємство може упустити можливості використання даних та зворотного зв'язку від клієнтів для покращення своїх продуктів, що призведе до нераціонального використання ресурсів та виникнення прихованих проблем, що негативно відбиваються на задоволеності клієнтів.

Відсутність системного підходу в управлінні клієнтоорієнтованістю призводить до упущення можливостей для покращення бізнесу. Побудова системного підходу до управління допомагає компанії ефективно адаптуватися та відповідати на потреби клієнтів. Це вимагає зусиль і постійної уваги, проте дозволяє підприємству створювати міцні відносини з клієнтами та ставати більш конкурентними на ринку.

Результати, яких можна досягти за допомогою використання методів управління клієнтоорієнтованістю на основі інструментів ощадливого виробництва, представлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Результати, яких дозволяє досягти розробка методів управління клієнтоорієнтованістю на основі інструментів ощадливого виробництва

Опис результату	Отриманий ефект
Поліпшення якості продукції	Ощадливе виробництво прагне скорочення всіх видів втрат і підвищення якості продукції, що дозволяє підприємствам покращувати рівень задоволеності клієнтів, які отримують продукцію високої якості, що відповідає їх вимогам і очікуванням.
Скорочення часу та вартості процесів	Розробка методів управління клієнтоорієнтованістю на основі інструментів ощадливого виробництва сприяє скороченню часу циклу виробництва та зниженню витрат, що забезпечує швидшу поставку для продукції клієнтам.
Створення цінності для клієнта	Розробка методів управління клієнтоорієнтованістю дозволить підприємствам краще розуміти потреби своїх клієнтів, та виготовляти продукцію, яка вирішує їх проблеми та надає додаткові переваги
Поліпшення комунікації з клієнтами	Розробка методів управління клієнтоорієнтованістю на основі інструментів ощадливого виробництва дозволить підприємствам покращити взаємодію з клієнтами, краще розуміти їхні потреби та очікування, а також оперативно реагувати на їх запити та зворотний зв'язок.
Підвищення конкурентоспроможності	Клієнтоорієнтованість та ощадливе виробництво є ключовими факторами конкурентоспроможності підприємств. Розробка методів управління клієнтоорієнтованістю допоможе підприємствам покращити продуктивність, ефективність і якість, підвищивши конкурентоспроможність на ринку.
Безперервні поліпшення	Одним із ключових принципів ощадливого виробництва є постійне покращення. Розробка методів управління клієнтоорієнтованістю на основі цих принципів дозволить підприємствам прагнути до безперервного розвитку та вдосконаленню, прислухаючись до клієнтського зворотного зв'язку і впроваджуючи регулярні поліпшення.

Джерело: складено автором

Розробка методів управління клієнтоорієнтованістю на основі інструментів ощадливого виробництва дозволить підприємствам стати більш ефективними, гнучкими та легко адаптованими до потреб клієнтів. Це

допоможе їм також досягти сталого прогресу у покращенні операційної ефективності. При цьому управління клієнтоорієнтованістю є складним, але необхідним завданням для підприємств. Вирішення проблем пов'язане зі зміною культури підприємства, залученням персоналу та застосуванням повного спектру інструментів ощадливого виробництва. Тільки так підприємства зможуть ефективно управляти своєю клієнтоорієнтованістю та підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку.

1.3. Концепція використання інструментів ощадливого виробництва для управління клієнтоорієнтованістю підприємств

Раніше було встановлено, що ощадливе виробництво відіграє важливу роль у клієнтоорієнтованості підприємств. Воно засноване на принципах оптимізації процесів, усуненні втрат та підвищенні ефективності, що впливає на якість продукції, її вартість та задоволення потреб клієнтів. Перерахуємо деякі аспекти, у яких ощадливе виробництво сприяє покращенню клієнтоорієнтованості компаній:

- по-перше, ощадливе виробництво враховує вимоги клієнтів. Концепція сфокусована на проектуванні процесів, що забезпечують своєчасну доставку продукції та послуг, які відповідають вимогам замовників [26]. Це означає, що кожен етап виробництва при цьому підході націлений на створення цінності клієнта;

- по-друге, ощадливе виробництво прагне усунути всі види втрат, включаючи надлишковий інвентар, зайві операції або тимчасові запізнення в процесі виробництва, що дозволяє підвищити ефективність процесів, скоротити час виконання замовлень та покращити якість продукції. Якісна продукція та оперативна доставка задовольняють потреби замовників, впливаючи на довіру до підприємства;

- по-третє, ощадливе виробництво передбачає гнучкість і здатність швидко реагувати на вимоги клієнтів, що змінюються. Робочі процеси та

системи організації мають бути адаптованими та відповідальними, щоб задовольняти клієнтські вимоги. Підприємства, що використовують інструменти ощадливого виробництва, встановлюють тісне співробітництво із замовниками та пропонують їм індивідуальні рішення;

- по-четверте, ощадливе виробництво передбачає безперервне поліпшення та оновлення продукції. Підприємства, що застосовують ощадливі методи, активно досліджують та розвивають нові технології та інноваційні підходи, щоб покращити свої товари з позиції клієнта. Така орієнтація на інновації допомагає їм зберігати свою конкурентоспроможність та задовольняти запити споживачів.

Проілюструємо те, як ощадливе виробництво допомагає покращувати клієнтоорієнтованість на прикладах:

1. Ощадливе виробництво прагне скорочення часу з моменту розміщення замовлення клієнта до отримання. Шляхом усунення втрат, оптимізації процесів та максимального використання ресурсів підприємство суттєво прискорює процес виробництва та доставки, що підвищує задоволеність клієнтів [17].

2. Ощадливе виробництво передбачає ідентифікацію та усунення потенційних проблем у процесах виробництва, виключаючи можливості появи дефектів та помилок. Це допомагає підвищити якість продукції та задоволення клієнтів, оскільки вони отримують надійніші та безпечніші товари.

3. Бережливе виробництво заохочує взаємодію та залучення клієнтів до процесу виробництва. Підприємства пропонують клієнтам можливість спостерігати за виробництвом свого замовлення, аналізують зворотний зв'язок та дозволяють їм вносити корективи у процес, що сприяє врахуванню індивідуальних уподобань замовників та забезпечує більш точну відповідність їх потребам.

4. Ощадливе виробництво має на меті створення гнучкої системи, здатної швидко адаптуватися до змін вимог споживачів, що дозволяє підприємствам легко модифікувати процеси, вносити зміни до товарів чи запитів клієнтів без

значного збільшення витрат. Таке гнучке реагування на потреби клієнтів сприяє їх задоволеності та лояльності.

5. Основний принцип ощадливого виробництва – безперервне вдосконалення. Підприємства, що застосовують ощадливі інструменти, активно досліджують нові технології, інноваційні підходи та кращі практики, щоб пропонувати клієнтам продукти та послуги, що відповідають їх очікуванням та запитам, що допомагає задовольняти потреби клієнтів та залишатися затребуваним на ринку.

Основними причинами недостатнього використання підходів та інструментів ощадливого виробництва є:

- необхідність відмовитися від традиційного автоматизованого планування виробництва;
- необхідність відходу від використання апарату лінійного менеджменту;
- необхідність мінімізації запасів скрізь, де це можливо на виробництві;
- скасування практики узгодження графіка поставок з постачальниками;
- вивільнення штату служби постачання підприємства, що призводить до глибокої трансформації підприємства.

У такій ситуації доцільно використовувати концепцію, що реалізує потенціал інструментів ощадливого виробництва паралельно з формуванням інфраструктури підтримки (рис. 1.5).

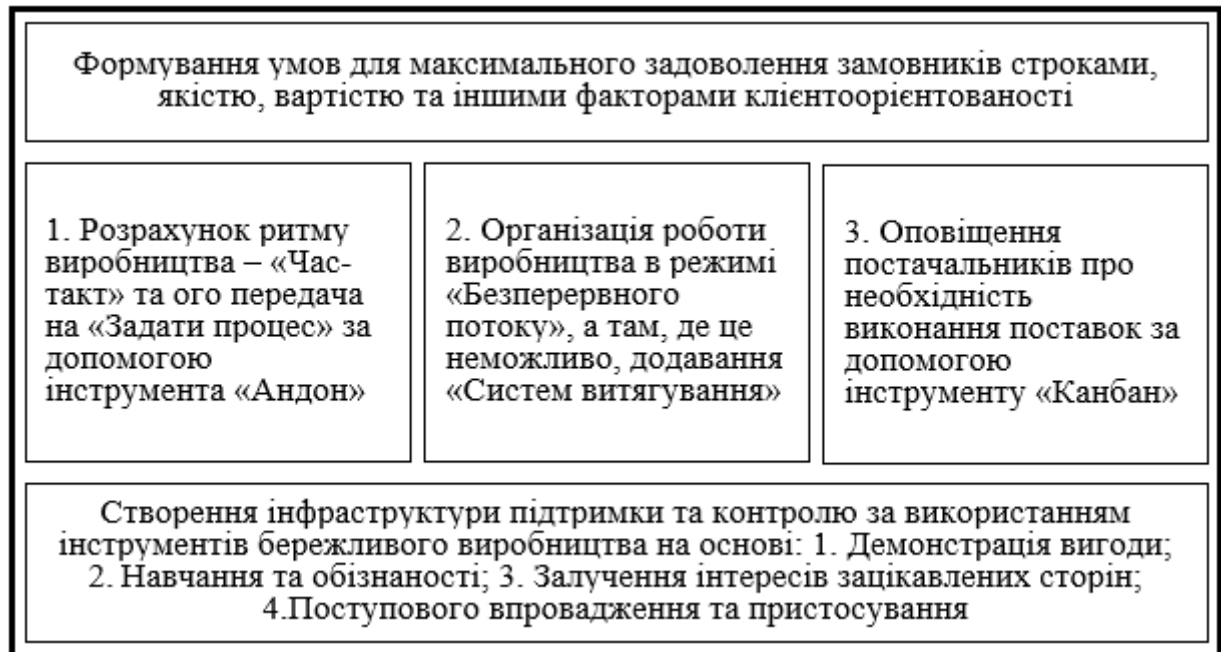


Рисунок 1.5 - Концепція управління клієнтоорієнтованістю підприємств на основі використання інструментів ощадливого виробництва

Джерело: складено автором

Дослідимо кожен з цих інструментів з метою формування рекомендації щодо їх застосування:

1. «Час-Такт» - це часовий інтервал, необхідний для виробництва одиниці готової продукції, щоб задовольняти потреби ринку, синхронізуючись із попитом [12]. Він розраховується як загальний час роботи, необхідний для виробництва продукції, поділений на кількість одиниць товару, який потрібно зробити за цей період.

Якщо «Час-Такт» високий, це може означати, що компанія витрачає багато часу і ресурсів на виготовлення продукції, що призводить до погіршення конкурентоспроможності. З іншого боку, якщо «Час-Такт» низький, це може означати, що якість продукції страждає, що також негативно впливає на бізнес [22]. Важливо вибрати оптимальне «Час-Такт», яке відповідає вимогам ринку та можливостям компанії, що допомагає виробляти продукцію високої якості у мінімальні терміни та оптимізувати витрати на виробництво. Для оптимізації «Час-Такт» компанії покращують виробничі

процеси, планування та використовують інновації. Регулярний моніторинг та аналіз «Час-Такт», допомагає своєчасно виявляти та виправляти проблеми, враховуючи при цьому зміни на ринку та потреби замовників. «Час-Такт» сприяє також взаємодії між різними відділами компанії, покращує комунікацію та створює єдине бачення виробничих процесів. При його використанні компанія може визначити оптимальну послідовність операцій, скоротити витрати на складування та забезпечити своєчасне відвантаження продукції [45]. Зрештою, оптимізація «Час-Такт» може допомогти компаніям покращити обслуговування клієнтів та підвищити їхню задоволеність. Завдяки скороченню часу виробництва та забезпеченню своєчасності поставок, компанії створюють конкурентні переваги та залучають нових клієнтів [45].

2. «Андон» – це система управління виробничими процесами, яка використовується для відстеження та управління роботою на виробництві у реальному часі. Вона дозволяє операторам, інженерам та менеджерам виробництва отримувати негайну інформацію про поточний стан виробничих ліній [34]. Система «Андон» є комплексом індикаторів і світлових сигналів на виробничій лінії, які попереджають працівників про помилку в процесі виробництва або зупинення виробництва. Ця система також дозволяє персоналу негайно реагувати на проблеми та проблеми на виробничій лінії. Основними перевагами системи «Андон» є:

- поліпшення продуктивності шляхом скорочення часу на вирішення проблем виробничої лінії;
- зменшення накопичення відходів та повторної роботи;
- поліпшення якості продукції за рахунок усунення недоліків в режимі реального часу;
- поліпшення загальної організації виробництва шляхом градації та систематизації інформації про роботу виробництва;
- поліпшення культури безпеки на виробництві [42].

При цьому використання інструменту «Андон» вимагає кваліфікації персоналу, суворого дотримання процедур та організації додаткового

контролю за функціями виробництва. Перевагою системи «Андон» є її здатність збирати та аналізувати дані про виробничі процеси, тому вона може бути інтегрована в інші системи управління виробництвом для підвищення якості та продуктивності [48].

Впровадження системи «Андон» включає наступне:

- визначення зон відповідальності «Андон»;
- встановлення індикаторів та світлових сигналів на виробничій лінії відповідно до певних зон відповідальності;
- розробка посібника з використання «Андон» для навчання працівників, включаючи процедури реагування на сигнали системи та повідомлення у разі несправностей;
- інтеграція системи "Андон" в інші системи управління виробництвом (якщо це потрібно) [35].

Важливим моментом при впровадженні системи «Андон» є розробка правил та процедур для її використання, а також навчання персоналу. Щоб досягти максимального ефекту, компанія повинна регулярно аналізувати дані, зібрані з її допомогою, щоб покращувати виробничі процеси та оптимізувати продуктивність та якість продукції [7].

Ще одна важлива частина впровадження системи "Андон" - це зворотний зв'язок від співробітників. Працівники повинні бути впевнені, що скарги та проблеми, які вони повідомляють через «Андон», будуть розглянуті та вирішені, а керівники мають створити процес звітності, який забезпечить відповідь на скарги у короткий час та зворотний зв'язок із працівниками.

Система «Андон» є ключовим інструментом для боротьби з неполадками обладнання за допомогою якого підприємства можуть у режимі реального часу реагувати на проблеми виробничої лінії, скорочуючи час простою та збільшуючи продуктивність. Впровадження «Андон» може бути складним процесом, але якщо це буде реалізовано правильно, це допоможе підприємству збільшити ефективність і якість продукції [48].

3. «Безперервний потік» – це спосіб організації виробничого процесу, у якому товари виробляються без перерви та з мінімальною кількістю запасів. Він дозволяє скоротити час циклу виробництва, покращити якість продукції та знизити витрати на запаси [14]. Основними принципами «Безперервного потоку» є:

- забезпечення безперервності виробництва без простоїв;
- широке використання автоматизації та стандартизації виробничих процесів та операцій;
- створення гнучкої системи виробництва, здатної оперативно реагувати на зміни ринку або вимог замовників;
- оптимізація виробничих процесів та усунення міжопераційного очікування у виробничому ланцюжку;
- безперервна оптимізація якості продукції [13].

Застосування методу «Безперервний потік» може бути особливо ефективним у виробництві товарів з високими обсягами та процесами, що повторюються, таких як автомобілі, електроніка, продукція машинобудування. Однак, для того, щоб реалізувати цей метод виробництва, потрібен високий рівень автоматизації та стандартизації процесів, а також ретельне планування та управління виробничим ланцюжком. Перевагами «Безперервного потоку» є:

- мінімізація запасів у виробничому ланцюжку;
- скорочення часу виробничого циклу та часу очікування для клієнтів;
- збільшення продуктивності та якості продукції;
- поліпшення гнучкості та реакції на зміни в умовах ринку;
- зниження витрат на виробництво та зберігання товарів [23].

Недоліком методу "Безперервного потоку" є складність його впровадження та високі витрати на автоматизацію виробничих процесів. Крім того, компанії можуть зіткнутися з проблемами в управлінні виробничим ланцюжком та реагуванням на несподівані зміни у ринкових умовах [49]. Другим недоліком методу «Безперервний потік» є складність управління

поставками і постачанням, особливо в умовах високої динаміки попиту. Крім того, часом «Безперервний потік» може вимагати більшої кількості ресурсів, ніж інші методи виробництва, оскільки він передбачає постійну роботу виробничої лінії [49].

Незважаючи на недоліки, метод «Безперервний потік» нині стає дедалі популярнішим. Він може бути найбільш ефективним у тих галузях, де процеси виробництва високо стандартизовані, і їх можна автоматизувати для підвищення швидкості та якості виробництва.

4. «Системи витягування» це метод виробництва, при якому виробничий процес запускається тільки після того, як з'являється запит на продукцію від клієнта чи наступної ланки виробництва. Метод ґрунтується на безперервному управлінні циклом виробництва на основі обробки заявок, ознак якості продукції та виробничих операцій [24]. Принцип роботи «Системи витягування» у тому, що всі операції виробництва починаються лише після того, як з'являється запит на продукцію. Це дає можливість компанії точно визначити обсяг продукції, необхідний для задоволення побажань клієнтів, що дозволяє мінімізувати витрати на виробництво та зберігання непроданих товарів. Крім того, «витягування» також забезпечує кращу якість продукції, тому що кожен етап виробництва контролюється на наявність дефектів, перш ніж продукція буде відвантажена наступній в ланцюжку ланці або клієнту [32].

Основними елементами «Системи витягування» є:

- акцент на потреби покупця: «Системи витягування» використовуються для задоволення потреб покупця краще, ніж для задоволення попиту з урахуванням прогнозу;

- виконання робіт, коли це необхідно: «Система витягування» дозволяє виконувати роботи та виробничі операції тільки тоді, коли це необхідно;

- орієнтація на результат: «Система витягування» орієнтована на результати діяльності, а не на процеси, що визначає раціональність використання ресурсів [38].

Недоліками «Системи витягування» можуть бути збільшені витрати на транспортування, вищий рівень виконання операцій у ручному режимі та можливі проблеми з управлінням запасами та логістикою виробництва. Крім того, використання «Системи витягування» може бути ускладнене у випадках, коли існує невизначеність у попиту на товар і коли процеси виробництва важко стандартизувати та автоматизувати [19].

5. "Канбан" - це система управління виробництвом, розроблена в Японії в середині минулого століття. «Канбан» чудово справляється з управлінням потоком матеріалів, комплектуючих та робіт у виробництві. Завод, у якому застосовується «Канбан», виробляє стільки продукції, скільки потрібно і коли потрібно, точно відповідаючи попиту споживачів та уникаючи запасів [33]. "Канбан" - це система, яка дозволяє управляти потоком матеріалів та інформації між виробничими ділянками компанії. Вона ґрунтується на картках, які заповнюються при переміщенні матеріалів та комплектуючих з однієї ділянки виробництва до іншої.

Головною місією «Канбану» є покращення продуктивності за рахунок наступних елементів:

- синхронізація виробничих процесів: «Канбан» дозволяє оптимізувати потік матеріалів, що сприяє збільшенню швидкості виробництва та скорочення затримок між виробничими операціями;
- мінімізація запасів: за рахунок того, що «Канбан» дозволяє отримувати тільки ті матеріали та комплектуючі, які дійсно необхідні на виробництві в даний час, він допомагає мінімізувати кількість запасів на складах, скорочує витрати на зберігання і пов'язані з цим ризики;
- поліпшення якості: «Канбан» сприяє підвищенню якості продукції завдяки тому, що він дозволяє своєчасно визначати та усувати будь-які проблеми та помилки у виробничому процесі;
- підвищення ефективності: «Канбан» збільшує ефективність виробництва, скорочуючи час чергування виробничих операцій та кількість обладнання, необхідного для продукції [39].

«Канбан» може застосовуватись у багатьох галузях, у тому числі при виробництві автомобілів, меблів, електроніки тощо. Він може бути корисним для підприємств, які стикаються з частими змінами у попиту на продукцію. Використання «Канбану» допомагає компаніям ефективно управляти своїм виробничим процесом, що дає можливість скорочувати витрати та збільшувати прибуток. Ще однією перевагою інструменту «Канбан» є те, що він дозволяє легко виявляти «вузькі місця» у виробничому процесі, що дозволяє оптимізувати його та підвищити ефективність. У «Канбані» передбачені механізми автоматичного підстроювання виробництва під зміни у попиту, що робить його дуже гнучким та адаптивним до змін середовища.

Для успішної реалізації концепції управління клієнтоорієнтованістю на основі інструментів ощадливого виробництва необхідно виконати ряд заходів:

- по-перше, необхідно провести аналіз потреб клієнтів та ринкового середовища, в якому підприємство функціонує, що дозволить визначити, які саме товари найбільш затребувані замовниками, а також які вимоги пред'являються до екологічної безпеки та якості продукції [47];

- по-друге, слід провести аналіз виробничих процесів, щоб виявити можливі джерела втрат ресурсів та можливі проблеми з продукцією. За підсумками цього аналізу розробляється план заходів щодо оптимізації виробничих процесів, з урахуванням принципів ощадливого виробництва [31];

- по-третє, підприємство має забезпечити участь всього персоналу у процесі покращення виробництва. Усі співробітники повинні бути ознайомлені з концепцією управління клієнтоорієнтованістю та інструментами ощадливого виробництва, а також розуміти свою роль у забезпеченні якості продукції та оптимізації виробничих процесів [142];

- по-четверте, необхідно створити систему контролю якості та екологічної безпеки на всіх етапах виробництва, щоб гарантувати відповідність товарів вимогам клієнтів та екологічної нормативної бази [46];

- по-п'яте, для успішного впровадження концепції необхідно використовувати сучасні технології та інновації для зниження витрат та

покращення якості продукції. Наприклад, використання сучасних технологій моніторингу виробничих процесів та автоматизації виробництва може допомогти знизити кількість браку та втрат ресурсів на виробництві [30].

Для більш ефективної реалізації концепції управління необхідно приділити увагу наступним аспектам [19]:

1. Для успішної реалізації концепції необхідно навчити всіх співробітників інструментам ощадливого виробництва. Важливо зацікавити їх брати участь у цьому процесі та залучити до всіх етапів поліпшення виробничих процесів.

2. Досягнення позитивних результатів можливе лише за взаємодії різних відділів підприємства. Важливо створити систему комунікацій, яка забезпечить швидкий та ефективний обмін інформацією між відділами.

3. Відстеження якості продукції на всіх етапах виробництва та її відповідність екологічним нормам є ключовими моментами у реалізації цієї концепції. Необхідно створити систему контролю якості, яка регулярно перевірятиме продукцію.

4. Впровадження інновацій допоможе оптимізувати виробничі процеси, підвищити ефективність використання ресурсів та покращити якість продукції. Наприклад, використання онлайн-інструментів для моніторингу виробничих процесів може допомогти виявляти проблеми та вирішувати їх швидко.

5. Для успішної реалізації концепції необхідно постійно працювати над покращенням виробничих процесів, що може бути досягнуто через постійний аналіз та вимірювання результативності, а також запровадження нових методів та інструментів.

При реалізації концепції управління клієнтоорієнтованістю на основі інструментів ощадливого виробництва можна досягти таких переваг [12]:

1. Впровадження інструментів ощадливого виробництва дозволяє скоротити час виробництва, зменшити час очікування для клієнтів та підвищити їхню задоволеність.

2. Ефективне використання ресурсів дозволяє знизити вартість виробництва та зменшити витрати на ремонт та заміну обладнання.

3. Система контролю якості на всіх етапах виробництва дозволяє виявляти і виправляти дефекти раніше, що призводить до поліпшення якості продукції та скорочення кількості браку.

4. Використання інструментів ощадливого виробництва дозволяє знизити ризики, пов'язані з екологічними проблемами, відмовою обладнання та іншими проблемами.

5. Концепція управління клієнтоорієнтованістю, заснована на інструментах ощадливого виробництва, допомагає компаніям виробляти продукцію, яка відповідає потребам клієнтів, підвищуючи їхню задоволеність і лояльність до бренду.

6. Впровадження концепції управління клієнтоорієнтованістю на основі інструментів ощадливого виробництва може покращити репутацію компанії в очах клієнтів, споживачів та громадськості в цілому [32].

Контроль за використанням інструментів ощадливого виробництва може допомогти подолати опір впровадженню цієї методології шляхом [41]:

1. Демонстрації вигоди: контроль дозволяє відстежувати та оцінювати конкретні результати та переваги, які принесе впровадження ощадливого виробництва. Це може включати скорочення витрат, підвищення ефективності процесів, поліпшення якості продукції та сталого використання ресурсів. Показавши, як ці вигоди позначаються на компанії у фінансовому та операційному плані, можна знизити опір та створити основу для підтримки змін [14].

2. Навчання та обізнаності: навчання співробітників про принципи та концепції ощадливого виробництва, а також пояснення переваг та релевантності впровадження цих методів може допомогти подолати опір. Контроль за використанням інструментів ощадливого виробництва дозволяє також надати співробітникам конкретні дані та інструменти, щоб вони могли бачити ефекти своїх дій та підтримувати зміни.

3. Залучення інтересів зацікавлених сторін: залучення різних стейкхолдерів, таких як керівництво компанії, співробітники, постачальники та клієнти, у процес контролю ощадливого виробництва може допомогти у перегрупованні інтересів та зниженні опору.

4. Поступового впровадження та пристосування: впровадження ощадливого виробництва може бути простіше, якщо воно здійснюється поетапно та дозволяє оцінити практичність та ефективність змін. Контроль за використанням інструментів ощадливого виробництва дозволяє відслідковувати та автоматизувати цей процес, спрощуючи впровадження та демонструючи його реальні результати. Контроль за використанням інструментів ощадливого виробництва відіграє важливу роль у роботі з опором, надаючи конкретні дані, навчання, залучення та складність впровадження поетапно. Це допомагає працівникам, зацікавленим сторонам та організаціям усвідомлювати та оцінювати переваги цих змін та приймати їх.

Реалізація концепції управління клієнтоорієнтованістю на основі інструментів ощадливого виробництва дозволить компаніям покращувати ефективність виробництва, знижувати витрати та підвищувати задоволеність замовників, що, зрештою, призведе до зростання прибутку та зміцнення позицій на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДПРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕШЕТИЛІВСЬКОГО МАСЛОЗАВОДУ

2.1. Загальна характеристика діяльності Решетилівського маслозаводу

Решетилівський маслозавод — це українське підприємство, розташоване у місті Решетилівка, Полтавської області, яке спеціалізується на виробництві молочної продукції, зокрема масла, сиру, кисломолочних продуктів та молока. Завод був заснований у радянський період і з часом став одним з основних виробників молочної продукції в регіоні.

Решетилівський маслозавод входить до складу компанії «Терра Фуд», яка є однією з провідних агропромислових груп України, що спеціалізується на молочній продукції. «Терра Фуд» володіє мережею виробничих потужностей і випускає продукцію під відомими брендами, такими як Premialle, «Біла Лінія», «Ферма», та «Тулчинка». Придбання Решетилівського заводу в 2003 році стало частиною стратегії компанії з розширення виробництва, що дозволило значно розширити асортимент і посилити позиції «Терра Фуд» на українському ринку.

У радянські часи Решетилівський маслозавод був одним із типових молокопереробних підприємств, орієнтованих на забезпечення потреб радянського ринку в молочних продуктах. Як і більшість заводів того періоду, він виконував планові завдання та функціонував у рамках централізованої економіки. Основними напрямками його діяльності були:

1. Виробництво вершкового масла. Це був один із основних продуктів заводу, оскільки масло було вкрай популярним та затребуваним продуктом у Радянському Союзі. Його виробляли у великих обсягах, значна частина постачалася до інших регіонів.

2. Виготовлення сирів. Сир також був важливою статтею виробництва. Завод випускав різні види сиру, які відповідали стандартам того часу та були доступні в магазинах країни.

3. Кисломолочна продукція. Включала кефір, ряжанку, сметану та інші традиційні продукти, що користувалися великим попитом. Їх виготовляли за стандартними рецептурами, передбаченими державними нормами.

4. Постачання молока. Завод також забезпечував виробництво пастеризованого молока, яке доставляли у великі міста та сільські райони. Пастеризація та фасування молока дозволяли зберегти продукт придатним для споживання протягом кількох днів.

5. Забезпечення громадського харчування та дитячих установ. Завод часто працював над спеціальними замовленнями для шкіл, дитячих садків, лікарень та інших соціальних закладів, забезпечуючи їх базовими молочними продуктами.

Завод працював за жорсткими плановими показниками, коли обсяги виробництва визначалися центральними органами управління, а якість контролювалася державними стандартами. Сировина для виробництва надходила від колгоспів і радгоспів, а готова продукція розподілялася по всій країні.

Під час перебудови Решетилівський маслозавод, як і багато інших підприємств, зіткнувся зі значними викликами та змінами. Основні напрямки його діяльності в цей період включали:

- Спроби адаптації до нових економічних умов. Перебудова принесла значні зміни в економічну політику, включаючи поступове зняття контролю над цінами та централізованим розподілом продукції. Завод, звиклий працювати в умовах планової економіки, повинен був адаптуватися до часткової децентралізації, пошуку нових каналів збуту та управління фінансами.

- Пошук нових ринків збуту. Оскільки державна система розподілу почала давати збої, підприємство намагалося самостійно знаходити канали

збуту своєї продукції, у тому числі й через кооперативи та нові торговельні мережі, що з'являлися у регіоні. Це вимагало від заводу нових підходів до роботи з клієнтами.

- Спроби модернізації виробництва. У цей період з'явилися нові можливості для оновлення обладнання та технологій. Завод намагався використовувати доступні ресурси для покращення виробничих процесів, хоча в умовах економічної нестабільності це було непросто.

- Адаптація асортименту. На тлі зміни попиту серед населення та часткового зникнення деяких продуктів з полиць магазинів завод почав коригувати асортимент. Пріоритет надавали продуктам, які користувалися найбільшим попитом, як-от масло, сир та кисломолочні вироби.

- Фінансова нестабільність та труднощі з постачанням сировини. Колгоспи та радгоспи, що забезпечували молоком завод, також переживали кризу. Це призводило до перебоїв у постачанні сировини, а відповідно — і в роботі самого заводу. Унаслідок цього підприємство було змушене шукати додаткові джерела сировини та налагоджувати нові партнерства.

- Співпраця з кооперативами. Перебудова стимулювала розвиток кооперативного руху, і деякі заводи почали взаємодіяти з кооперативами, які забезпечували нові можливості для виробництва та збуту продукції.

Період перебудови став часом змін та викликів для Решетилівського маслозаводу, коли він почав переходити від планової економіки до умов часткової ринкової діяльності, що зрештою підготувало його до функціонування в умовах незалежної України. Продукція Решетилівського маслозаводу славиться своєю якістю та натуральністю, оскільки завод приділяє значну увагу використанню лише свіжого молока від місцевих фермерів. Завод модернізується, щоб відповідати сучасним стандартам якості та забезпечити ефективність виробничих процесів.

Конкурентами Решетилівського маслозаводу є інші молокопереробні підприємства України, які також спеціалізуються на виробництві масла, сирів,

кисломолочної продукції та інших молочних виробів. Серед основних конкурентів можна виділити такі компанії:

1. "Галичина" – відома українська компанія, яка займається виробництвом натуральної молочної продукції, зокрема йогуртів, кефірів, ряжанки, сметани та масла. Їхня продукція широко представлена по всій Україні.

2. "Яготинський маслозавод" – один з найбільших українських виробників молочних продуктів, що виробляє молоко, масло, сир, кисломолочні продукти. Підприємство має високу репутацію завдяки якості своєї продукції та довгій історії на ринку.

3. "Молокія" – компанія, яка пропонує великий асортимент продукції, включаючи молоко, кисломолочні продукти, сири, масло. Вона відома своєю політикою використання лише натурального молока без консервантів і хімічних добавок.

4. "Волошкове поле" – ще один великий український виробник молочних продуктів, який має міцні позиції на ринку завдяки доступним цінам і різноманіттю асортименту, включаючи масло, йогурти, сирки та молоко.

5. "Лакталіс Україна" (входить до міжнародної групи Lactalis) – ця компанія виробляє продукцію під брендами "Простоквашино" і "Президент". Її продукція має широкий попит і доступна по всій країні, що робить її сильним конкурентом на українському ринку.

Завдяки своїй натуральній продукції, Решетилівський маслозавод здебільшого конкурує з місцевими виробниками, які працюють на локальному ринку та пропонують продукцію зі схожим підходом до якості.

Продукція Решетилівського маслозаводу має низку переваг, які приваблюють споживачів:

1. Натуральність та екологічність. Завод використовує свіже молоко від місцевих фермерів, що забезпечує натуральність продуктів та мінімізацію обробки. Сировина ретельно перевіряється, щоб відповідати високим стандартам якості, а в продукції немає штучних добавок чи консервантів.

2. Традиційні рецептури. Завод зберігає багаторічні традиції виробництва, що дозволяє отримувати продукти з автентичним смаком. Особливо це стосується вершкового масла та сирів, які виготовляються за перевіреними технологіями, що надає їм насиченого смаку та аромату.

3. Широкий асортимент. Продукція заводу включає масло, сири, кисломолочні продукти, молоко та інші молочні вироби. Завдяки цьому споживачі можуть знайти потрібний продукт у залежності від своїх уподобань.

4. Свіжість продуктів. Завод орієнтований на обслуговування місцевого ринку, що дозволяє швидко доставляти продукцію до споживачів. Це гарантує максимальну свіжість молочних виробів.

5. Доступна ціна. Завдяки місцевій сировині та оптимізованому виробництву, завод може підтримувати конкурентоспроможні ціни, що робить продукцію доступною для широкого кола споживачів.

6. Лояльність місцевих споживачів. Багато людей у регіоні знають про продукцію заводу та цінують її за якість, що створює постійний попит на місцевому ринку. Це довіра допомагає компанії зберігати репутацію надійного виробника.

Завдяки таким перевагам Решетилівський маслозавод здобув гарну репутацію на місцевому ринку, де продукція цінується за свій натуральний склад, свіжість та смак.

Основні засоби Решетилівського маслозаводу — це ресурси, які використовуються для виробництва молочної продукції. До них належать виробниче обладнання, інфраструктура та інші активи, що забезпечують роботу підприємства:

1. Виробниче обладнання:

- лінії для сепарації молока — установки, що дозволяють відокремити вершки від молока, необхідні для виготовлення масла та сметани;

- пастеризатори — обладнання для пастеризації молока та інших молочних продуктів, що знищує патогенні мікроорганізми, зберігаючи поживні властивості;

- маслобійні установки — машини для виготовлення вершкового масла шляхом збивання вершків;

- сироробні котли — обладнання для виготовлення сиру, що використовується для згортання молока та відділення сироватки;

- лінії розливу і пакування — автоматичні лінії, що дозволяють фасувати готову продукцію в упаковки (пляшки, пакети, коробки) для роздрібного продажу.

2. Складські приміщення:

- склади для зберігання молочної продукції — приміщення з охолодженням, де зберігається готова продукція перед відправкою до торговельних мереж;

- склади для сировини — приміщення для прийому і тимчасового зберігання молока, вершків та інших компонентів, необхідних для виробництва.

3. Транспортні засоби:

- рефрижераторні вантажівки — транспорт із холодильними установками, які дозволяють перевозити молочну продукцію, зберігаючи її свіжість;

- молоковози — спеціальні автомобілі для перевезення молока з ферм до заводу.

4. Лабораторії для контролю якості:

- лабораторне обладнання — прилади для перевірки якості молока, сировини і готової продукції. Це можуть бути аналізатори жирності, пристрої для перевірки бактеріального складу та інші хімічні аналізатори.

5. Інфраструктура заводу:

- енергетичні системи — генератори, електромережі та водопостачання, що забезпечують завод необхідними ресурсами для безперервного виробництва;

- системи охолодження — промислові холодильні установки для підтримки температури під час зберігання молока і готової продукції.

6. Будівлі та споруди:

- основний виробничий цех, де проходять процеси переробки молока і виготовлення продукції;

- адміністративні приміщення для офісів, де здійснюється управління, бухгалтерський облік і логістика.

Ці основні засоби дозволяють забезпечувати ефективне виробництво і підтримувати якість молочної продукції на високому рівні. Динаміка активів представлена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка активів Решетилівського маслозаводу за 2022-2023 рр.

Назва рядка	Код рядка	01.01.2022 року, тис. грн.		31.12.2023, тис. грн		Зміни (+/-) за період	
		в абсолютних величинах	у % до загальної вартості	в абсолютних величинах	у % до загальної вартості	в абсолютних величинах	у % до загальної вартості
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	25631	1,33	22492	1,04	-3139	-1,39
первісна вартість	1001	33146	1,71	33657	1,56	511	0,23
накопичена амортизація	1002	7515	0,39	11165	0,52	3650	1,62
Незавершені капітальні інвестиції	1005	72969	3,77	37531	1,74	-35438	-15,68
Основні засоби	1010	948554	49,07	894411	41,43	-54143	-23,96
первісна вартість	1011	1807394	93,50	1895212	87,78	87818	38,87
знос	1012	858840	44,43	1000801	46,36	141961	62,83
інші фінансові інвестиції	1035	47	0,00	47	0,00	0	0,00
Відстрочені податкові активи	1045	3509	0,18	15018	0,70	11509	5,09
Інші необоротні активи	1090	9236	0,48	1087	0,05	-8149	-3,61
Усього за розділом I	1095	1059946	54,83	970586	44,96	-89360	-39,55
II. Оборотні активи Запаси	1100	371272	19,21	329286	15,25	-41986	-18,58
Виробничі запаси	1101	182207	9,43	205034	9,50	22827	10,10
Готова продукція	1103	131029	6,78	81910	3,79	-49119	-21,74
Товари	1104	58036	3,00	42342	1,96	-15694	-6,95
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, р	1125	379918	19,65	265998	12,32	-113920	-50,42
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за ви	1130	16655	0,86	9761	0,45	-6894	-3,05
з бюджетом	1135	47728	2,47	21796	1,01	-25932	-11,48
у тому числі з податку на прибуток	1136	15330	0,79	13732	0,64	-1598	-0,71
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	401	0,02	342	0,02	-59	-0,03
Гроші та їх еквіваленти	1165	56543	2,93	557092	25,80	500549	221,52
Готівка	1166	36	0,00	47	0,00	11	0,00
Рахунки в банках	1167	56507	2,92	557045	25,80	500538	221,52
Витрати майбутніх періодів	1170	545	0,03	445	0,02	-100	-0,04
Інші оборотні активи	1190	24	0,00	3682	0,17	3658	1,62
Усього за розділом II	1195	873086	45,17	1188402	55,04	315316	139,55
Баланс	1300	1933032	100,00	2158988	100,00	225956	100,00

Джерело: складено автором

Що стосується джерел формування капіталу, то найбільша питома вага приходить на нерозподілений прибуток (більше 65% у кожному році) та

короткострокові кредити банків (більше 20% у кожному році) . Структура та динаміка пасивів Решетилівського маслозаводу представлена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Джерела фінансування активів Решетилівського маслозаводу за 2022-2023 рр.

Назва рядка	Код рядка	01.01.2022року, тис. грн.		31.12.2023, тис. грн		Зміни (+-) за рік	
		в абсолютних величинах	у % до загальної вартості	в абсолютних величинах	у % до загальної вартості	в абсолютних величинах	у % до загальної вартості
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5341	0,28	5341	0,25	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1279454	66,19	1482673	68,67	203219	89,94
Усього за розділом I	1495	1284795	66,47	1488014	68,92	203219	89,94
Довгострокові кредити банків	1510	10815	0,56		0,00	-10815	-4,79
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3229	0,17	1637	0,08	-1592	-0,70
Усього за розділом II	1595	14044	0,73	1637	0,08	-12407	-5,49
Короткострокові кредити банків	1600	394828	20,43	527300	24,42	132472	58,63
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	130434	6,75	66156	3,06	-64278	-28,45
за розрахунками з бюджетом	1620	1062	0,05	985	0,05	-77	-0,03
за розрахунками зі страхування	1625	624	0,03	699	0,03	75	0,03
за розрахунками з оплати праці	1630	3728	0,19	3423	0,16	-305	-0,13
за одержаними авансами	1635	149	0,01	250	0,01	101	0,04
Поточні забезпечення	1660	12799	0,66	11471	0,53	-1328	-0,59
Інші поточні зобов'язання	1690	90569	4,69	59053	2,74	-31516	-13,95
Усього за розділом III	1695	634193	32,81	669337	31,00	35144	15,55
Баланс	1900	1933032	100,00	2158988	100,00	225956	100,00

Джерело: складено автором

Що стосується результативності діяльності, то Решетилівський маслозавод працює з прибутком незважаючи на війну. Підприємство суттєво наростила обсяги прибутку. Джерелом зростання можна вважати зниження собівартості реалізованої продукції та адміністративних витрат. Крім того у підприємства зросли фінансові доходи.

Порядок формування чистого прибутку Решетилівського маслозаводу представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати Решетилівського маслозаводу

Назва рядка	За 2023 рік д, тис. грн		За 2022 рік, тис. грн		Зміни (+-) за рік	
	в абсолютних величинах	у % до загальної вартості	в абсолютних величинах	у % до загальної вартості	в абсолютних величинах	у % до загальної вартості
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2263651	1110,695	2442870	4117,289	-179219	-124,05
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1562642	766,7339	1899982	3202,289	-337340	-233,497
Валовий: прибуток	701009	343,9606	542888	915,0003	158121	109,4467
Інші операційні доходи	67883	33,30782	7211	12,15364	60672	41,99539
Адміністративні витрати	70504	34,59385	75114	126,5995	-4610	-3,19091
Витрати на збут	324652	159,2954	342400	577,0916	-17748	-12,2846
Інші операційні витрати	62318	30,57727	13204	22,25443	49114	33,99528
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	311418	152,8019	119381	201,2085	192037	132,9224
Інші фінансові доходи	7159	3,512671	23	0,038765	7136	4,939331
Інші доходи	170	0,083413	497	0,837659	-327	-0,22634
Фінансові витрати	69081	33,89564	45649	76,93825	23432	16,21895
Інші витрати	172	0,084394	193	0,325288	-21	-0,01454
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	249494	122,418	74059	124,8213	175435	121,431
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-45689	-22,418	-14727	-24,8213	-30962	-21,431
Чистий фінансовий результат: прибуток	203805	100	59332	100	144473	100

Джерело: складено автором

Наведені дані дозволяють зробити висновок, що підприємство динамічно розвивається, має потужний потенціал, проте проведення коефіцієнтного аналізу дозволить більш повно оцінити перспективи розвитку підприємства.

2.2. Фінансово-економічний аналіз ресурсів Решетилівського маслозаводу та джерел їх формування

Позитивна динаміка змін підкреслює значення ефективного управління ресурсами підприємства, особливо під час війти та несприятливих макроекономічних зрушень, що йдуть паралельно з нею. Але до проведення коефіцієнтного аналізу доцільно звернути увагу на зростання нематеріальних активів, це свідчення того, що підприємство дбає про свій майбутній розвиток та інвестує у зростання вартості об'єктів інтелектуальної вартості. Це підтверджує інформацію про то, що Решетилівський маслозавод дбає про

якість своєї продукції, відповідність продукції сучасним стандартам та вимогам та працює над розробкою нових технологічних карт та номенклатури виробів.

Таблиця 2.4 - Нематеріальні активи та основні засоби Решетилівського маслозаводу

Стаття	2021р	2022р	2023р	Зміна 2023/2021
Первісна вартість	15484	33146	33657	18173
Залишкова вартість	10376	25631	22492	12116
Знос	5108	7515	11165	6057
Первісна вартість	1663396	1807394	1895212	231816
Залишкова вартість	896468	948554	894411	-2057
Знос	766928	858840	1000801	233873

Джерело: складено автором

Проаналізуємо рівень зносу основних засобів Решетилівського маслозаводу

Формула: Знос осн. засобів / первісна вартість осн. засобів

2021 р.: $766928 / 1663396 = 0,46$

2022 р.: $858840 / 1807394 = 0,48$

2023 р.: $1000801 / 1895212 = 0,53$

Має тенденцію до збільшення, за три роки цей показник зріс на 0,07%, що вказує на збільшення рівня зносу, але його значення знаходиться у допустимих межах, а збільшення показника можна інтерпретувати як вивільнення вартості основних засобів через амортизацію та зниження ризику іммобілізації коштів у необоротних активах.

Коефіцієнт строку використання основних засобів (зворотній до коефіцієнту зносу основних засобів) також свідчить про задовільний стан основних засобів, оскільки вони були використані лише половину їх корисного строку використання.

2021: $1 - 0,46 = 0,54$

2022: $1 - 0,48 = 0,53$

$$2023: 1 - 0,53 = 0,47$$

Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів:

Формула: Знос нематеріальних активів / первісна вартість нематеріальних активів

$$2021: 5108 / 15484 = 0,33$$

$$2022: 7515 / 33146 = 0,23$$

$$2023: 11165 / 33657 = 0,33$$

У 2023 році коефіцієнт амортизації склав 0,33, що свідчить про незначний знос нематеріальних активів в порівнянні з їх первісною вартістю. У 2022 році стан нематеріальних активів покращився за рахунок суттєвого збільшення частки первісної вартості нематеріальних активів (майже в два рази) і не настільки суттєвого зростання зносу. 2022 рік був дуже ризиковим для інвестування у необоротні активи, проте ситуація на Решетилівському маслозаводі довела правильність обраної моделі функціонування.

Коефіцієнт реальної вартості майна.

Формула: (Основні засоби за залишковою вартістю + виробничі запаси + незавершене виробництво) / загальні активи

$$2021: (896468 + 89363 + 116330) / 1688469 = 0,65$$

$$2022: (948554 + 182207 + 72969) / 1933032 = 0,62$$

$$2023: (894411 + 205034 + 37531) / 2158988 = 0,53$$

Коефіцієнт реальної вартості майна знижується з 0,65 в 2021 році до 0,53 в 2023 році. Це пов'язано безпосередньо і зі стрімким зменшенням показника незавершеного виробництва на відповідні звітні дати у балансі. Опосередковано це свідчить про можливе скорочення операційного циклу, перехід на нові технології та оптимізацію виробничих процесів, наприклад через застосування ощадливих технологій. У 2022 році зниження показника є невеликим, у порівнянні з падінням у наступному році, таку динаміку ми не можемо оцінити негативно

Розрахуємо коефіцієнт рентабельності операційних необоротних активів (КР(она)):

Фінансові результати від операційної діяльності / ОНА

$$2021: 227838/1816096,33=0,13$$

$$2022: 311418/1816096,33=0,17$$

$$2023: 119381/1816096,33=0,07$$

Прослідковується зменшення за коефіцієнтом і досить низькі показники, це можна пояснити тим, що інвестиції зроблені у 2021-2022 роках ще не повністю освоєні, але підприємству треба шукати шляхи до збільшення прибутку від операційної діяльності шляхом зменшення собівартості готової продукції, збільшення виручки від реалізації, а також зменшення адміністративних витрат, інших витрат.

Отже, підприємство потребує більш ефективного використання наявних операційних необоротних активів, потрібно підвищити виручку від реалізації продукції шляхом перегляду політики ціноутворення, покращення маркетингової складової і зменшення витрат. В залежності від потреб на виробництво, основні засоби та нематеріальні активи повинні вчасно модернізуватися та замінятися на нові.

Наявність власних (чистих) оборотних активів.

Формула: Власні (чисті) оборотні активи = ВК - НА

$$2021: 1226616 - 1054795 = 171821$$

$$2022: 1284795 - 1059946 = 224849$$

$$2023: 1488014 - 970586 = 517428$$

Протягом трьох аналізованих років власного капіталу було достатньо для формування необоротних активів і частково для формування постійної частини оборотних активів, підприємство не залучало кредитні кошти для фінансування своїх довгострокових проєктів. Тенденція позитивна.

Власні та прирівняні до них кошти.

Формула: ВПА = Власний капітал + довгострокові зобов'язання – необоротні активи

$$2021: 1226616 + 26\,274 - 1054795 = 198095$$

$$2022: 1284795 + 14044 - 1059946 = 238893$$

$$2023: 1488014 + 1637 - 970586 = 519065$$

Власних та прирівняних до них коштів достатньо для формування необоротних активів та фінансування загальних потреб у організації виробничої діяльності підприємства.

Рівень забезпеченості власними оборотними активами господарської діяльності.

Формула: Рівень забезпеченості власними оборотними активами господарської діяльності = ВПА / ОА

$$2021: 198095 / 633674 = 0,31$$

$$2022: 238893 / 873086 = 0,27$$

$$2023: 519065 / 1188402 = 0,44$$

Частка стабільних джерел формування оборотних активів з 2022 по 2023 рр. суттєво збільшилася. Це говорить про те, що підприємство стало більш фінансово стійким і має більше внутрішніх ресурсів для покриття своїх поточних зобов'язань.

Рівень забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань.

Формула: Рівень забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань = Поточні Зобов'язання / ОА

$$2021: 435579 / 633674 = 0,69$$

$$2022: 634193 / 873086 = 0,73$$

$$2023: 669337 / 1188402 = 0,56$$

Відслідковується покращення показника у 2023 році і погіршення у 2022 році. Зростання можна пов'язати з розширенням, що відбувалося у 2022 році. На поточний момент ситуація на Решетилівського маслозаводу стабілізувалася, проєкт щодо розширення діяльності поступово реалізується і потреба у залученні коштів знижується. Відбувається скорочення джерел формування ОА за рахунок поточних зобов'язань.

Рівень маневреності власних оборотних активів.

Формула: Рівень маневреності власних оборотних активів = Грошові кошти та еквіваленти / Власні оборотні активи

$$2021: 48213/171821 = 0,28$$

$$2022: 56543/224849 = 0,25$$

$$2023: 557092/517428 = 1,08$$

Суттєве зростання відбулось через збільшення статті грошові кошти та їх еквіваленти у 2023 році.

Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності.

Формула: Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності =
Власні оборотні активи / Виробничі запаси

$$2021: 171821/89363 = 1,92$$

$$2022: 224849/182207 = 1,23$$

$$2023: 517428/205034 = 2,52$$

Зростання позитивно характеризуємо.

Коефіцієнт обороту.

Формула: Коефіцієнт обороту = виручка від реалізації / власні ОА за поточний рік

$$2021: 2205165/171821 = 12,83$$

$$2022: 2442870/224849 = 10,86$$

$$2023: 2263651/517428 = 4,37$$

Загальною тенденцією є зниження коефіцієнта обороту: зростання виручки від реалізації не відповідає збільшенню оборотних активів, це може свідчити про неефективне використання оборотних активів. Це єдиний показник, з розрахованих вище, який викликає занепокоєння. Відповідно, джерела покращення діяльності треба шукати у нарощуванні виручки від реалізації та проведенні політики популяризації бренду та його продукції, що може бути реалізовано через формування довгострокових та стійких відносин з клієнтами.

2.3. Аналіз ефективності управління взаємодією з клієнтами

Ключовий фактор успіху компанії на ринку масло-молочних виробів — це глибоке розуміння потреб і бажань кінцевих споживачів. Інновації та нові види продукції будуть ефективними лише тоді, коли вони відповідають очікуванням масового покупця, інакше товари не знайдуть попиту.

У холдингу «Терра Фуд», до складу якої входить Решетилівський маслозавод, впровадження будь-яких змін починається з ретельного вивчення потреб споживачів. Оскільки молочні продукти є продуктами повсякденного вжитку, які споживає практично все населення України, дослідження ринку передбачає оцінку вподобань багатьох споживачів. Вивчення цих уподобань включає такі фактори, як ціна, свіжість, асортимент, зовнішній вигляд, упаковка, а також користь для здоров'я. Максимальна відповідність цих критеріїв очікуванням споживачів є основою ринкового успіху компанії. Стратегія взаємодії з клієнтами також відрізняється залежно від каналів збуту, включаючи співпрацю з великими ритейлерами та дистриб'юторами, власну роздрібну мережу, а також невеликі магазини й кіоски:

1. Власна роздрібна мережа. Цей канал становить близько 20% від усіх продажів компанії й є ключовим для тестування нових продуктів. Завдяки прямому контакту з клієнтами під час покупок, компанія отримує швидкий зворотний зв'язок, який допомагає вдосконалювати продукцію. Продавці в точках продажу проходять спеціальні тренінги, щоб підтримувати якісний зв'язок із покупцями.

2. Масмаркет. Це найбільший канал збуту, що охоплює близько 45% від загального обсягу продажів і понад 30 тисяч торгових точок. Через велику кількість точок масмаркет потребує багато зусиль для організації зв'язку з кінцевими споживачами. Для цього холдинг має команду торгових агентів, закріплених за певними територіями, де вони відвідують від 100 до 150 точок щотижня. Торгові агенти збирають дані про вподобання клієнтів, конкурентів та інші важливі аспекти, які аналізуються відділом аналітики.

3. Великі ритейлери та регіональні дистриб'ютори. Цей канал забезпечує близько 25% продажів. Основне спілкування з кінцевими клієнтами здійснюють працівники ритейлерів та дистриб'юторів, які передають побажання клієнтів до холдингу. Завдання компанії в цьому каналі — просувати продукцію на полицях ритейлерів за допомогою акцій, реклами та опитувань.

Диференційований підхід до взаємодії з кінцевими споживачами в різних каналах збуту допомагає холдингу «Терра Фуд» точно визначати вимоги клієнтів до продукції та забезпечувати їх виконання. Запити та побажання клієнтів стають основою для подальших дій компанії у маркетингу, інвестиціях, інноваціях, управлінні персоналом, логістиці та інших сферах, що робить її досить успішною в Україні.

Застосовуючи стратегію клієнт-орієнтованості, холдинг підтримує мультиканальну комунікацію через телефон, електронну пошту, соцмережі, чат-боти та онлайн-форми, що дозволяє споживачам вибрати найзручніший канал для взаємодії. Це підвищує їх задоволеність і лояльність. Зібраний зворотний зв'язок — через опитування, відгуки на сайті та в соцмережах — детально аналізується для втілення відповідних покращень у продуктах.

CRM-система, яку використовує компанія, допомагає зберігати та аналізувати інформацію про клієнтів, їхні переваги та історію покупок. Аналітичні функції CRM дозволяють відслідковувати тенденції на ринку. Залучення клієнтів до процесу створення нових продуктів через конкурси, тестування рецептів і фокус-групи дає змогу компанії отримувати цінні ідеї та зворотний зв'язок, допомагаючи краще розуміти потреби споживачів і вдосконалювати продукцію.

Компанія регулярно оцінює рівень задоволеності своїх клієнтів за допомогою індексу задоволеності (CSI), що допомагає визначити якість продукції та послуг. Високий показник задоволеності підтверджує успішність впроваджених інновацій і взаємодії з клієнтами. Лояльність клієнтів компанія визначає за показником Net Promoter Score (NPS), який відображає готовність

клієнтів рекомендувати компанію іншим. Високий NPS свідчить про задоволення продукцією та послугами, а також про лояльність споживачів.

Компанія «Терра Фуд» відзначається ефективною взаємодією з клієнтами завдяки використанню CRM-системи, мультиканальної комунікації та залученню клієнтів до інноваційних процесів. Проте можливості для вдосконалення існують у сфері роботи із зворотним зв'язком, аналізу даних і впровадження нових сервісів.

Конкуренти, що виготовляють продукцію під брендом «Галичина», «Волошкове поле», «Молокія» теж активно впроваджують клієнт-орієнтовані стратегії. "Галичина" постійно вдосконалює продукти, автоматизує виробництво, знижує витрати та використовує відгуки для розвитку нової продукції. "Волошкове поле" проводить регулярні опитування, аналізує ринкові тренди та створює нові товари, орієнтовані на здорове харчування, наприклад, безглютеновий хліб і продукти з цільного зерна, щоб задовольнити сучасні потреби клієнтів.

Таблиця 2.5 - Порівняння Тера Фуд з діями конкурентів у напрямку клієнтоорієнтованості

Компанія	Асортимент продукції	Клієнтоорієнтоване управління	Інноваційний розвиток	Взаємодія з клієнтами
Решетилівський маслозавод	Широкий спектр виробів	Орієнтація на відгуки клієнтів та ринкові дослідження	Сучасні технології виробництва та упаковки	Соціальні мережі та канали комунікації
Галичина	Великий вибір традиційних та нових видів продукції	Опитування клієнтів, аналіз ринкових трендів	Автоматизація процесів, біфідо-, збагачені продукти	Регулярні опитування та аналіз зворотного зв'язку
Волошкове поле	Різноманітні збагачені вироби, зокрема безглютенові	Регулярні опитування, аналіз ринкових трендів	Впровадження біфідо- та збагачених виробів	Активна взаємодія з клієнтами через соціальні мережі
Молокія	Широкий спектр традиційних та спеціальних виробів	Опитування, анкетування, відгуки клієнтів	Нові технології виробництва та упаковки, здорове харчування	Соціальні мережі, сайт, дегустації та акції
Яготинський маслозавод	Традиційні та інноваційні вироби	Дегустації та опитування клієнтів	Сучасні технології упаковки та зберігання	Дегустації, збори зворотного зв'язку

Джерело: складено самостійно

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - власник торговельної марки «Молокія» демонструє успішний приклад клієнтоорієнтованого підходу для стимулювання інноваційного розвитку. Менеджери підприємства регулярно адаптують асортимент відповідно до відгуків клієнтів та ринкових трендів. Наприклад, створення лінії органічної продукції стало відповіддю на зростаючий інтерес до здорового харчування. Крім того, впровадження сучасних технологій зберігання забезпечує довготривалу свіжість продукції.

ТОВ «Молочна компанія „Галичина“» також активно використовує клієнтоорієнтоване управління для розробки нових продуктів. Проведення дегустацій нових виробів дозволяє отримувати відгуки від споживачів, на основі яких вдосконалюються рецептури та розробляються нові продукти. Завдяки сучасним технологіям упаковки та зберігання продукція зберігає свої властивості тривалий час, що є важливим для сучасного споживача.

Загалом, ці компанії активно використовують відгуки клієнтів і аналізують ринкові тенденції для впровадження інновацій. Решетилівський маслозавод також дотримується клієнтоорієнтованого підходу: застосовує сучасні виробничі та пакувальні технології, постійно вдосконалює продукцію на основі зворотного зв'язку. Для взаємодії з клієнтами компанія використовує соціальні мережі, інтернет-платформи та проводить дегустаційні заходи.

Таким чином, досвід цих компаній демонструє, як українські виробники молочної продукції можуть успішно застосовувати клієнтоорієнтоване управління для розвитку бізнесу й задоволення запитів споживачів.

РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Формування системного підходу до управління клієнтоорієнтованістю Решетилівського маслозаводу

При формування на підприємствах системи управління клієнтоорієнтованістю з використанням інструментів ощадливого виробництва необхідним є застосування системного підходу. Системний підхід враховує всі компоненти та взаємодії, дозволяючи аналізувати та оптимізувати роботу системи, в даному випадку, управління в цілому [20].

Необхідність розробки такого алгоритму полягає в тому, щоб ефективно управляти складністю та динамікою системи, а також мінімізувати потенційні помилки та проблеми при прийнятті рішень. Розробка алгоритму, що забезпечує системний підхід, вимагає комплексного підходу та врахування багатьох факторів. Це дозволяє створити ефективну систему, здатну досягти поставлених цілей і адаптуватися до умов, що змінюються. При цьому алгоритм, що забезпечує системний підхід, повинен включати такі ключові етапи [11]:

1. вивчення всіх компонентів, зв'язків і характеристик системи, що дозволяє зрозуміти її цілі і завдання;
2. визначення основних проблем та потреб, які мають бути вирішені системою, що допомагає встановити цілі та обмеження розробки алгоритму;
3. створення концептуальної моделі системи, що відбиває її структуру, процеси, функції та зв'язки;
4. розробка алгоритму, що реалізує системний підхід, включаючи визначення методів аналізу даних, взаємодії компонентів, управління ресурсами та інші аспекти;

5. розробка та впровадження алгоритму в систему, а також його тестування на відповідність заданим цілям та вимогам;

6. безперервне відстеження роботи системи, аналіз даних та процесів, а також ітеративне покращення алгоритму для досягнення оптимальних результатів;

7. при розробці алгоритму, що забезпечує системний підхід, важливо враховувати вже існуючі системи та його взаємодії. Необхідно передбачити можливість інтеграції нового алгоритму з уже використаними системами, щоб забезпечити спільну роботу та обмін даними;

8. системи та середовища можуть змінюватися з часом, тому розроблений алгоритм має бути здатним до адаптації та оновлення. Для цього може знадобитися проведення періодичного навчання на нових даних та аналіз результатів, щоб підтримувати актуальність та ефективність алгоритму;

9. після впровадження алгоритму у систему необхідний контроль та оцінка його ефективності. Метрики та критерії ефективності повинні бути визначені заздалегідь, щоб оцінювати досягнення поставлених цілей та можливість подальшого покращення системи;

10. оскільки системи та їх оточення постійно еволюціонують, для успішної реалізації системного підходу необхідно врахувати можливі зміни та гнучко управляти ними, включаючи розробку планів оновлення, аналіз наслідків змін та вжиття відповідних заходів для збереження цілісності та ефективності системи.

З метою застосування системного підходу при управлінні клієнтоорієнтованістю Решетилівського маслозаводу пропонуємо наступне:

1. Визначення цілей та стратегій підприємства, пов'язаних з клієнтом. Наприклад, в якості цілей доцільно ставити збільшення рівня задоволеності клієнтів, підвищення обсягу продажів, покращення репутації компанії та ін.

2. Менеджерам Решетилівського маслозаводу доцільно приділити увагу ідентифікації взаємопов'язаних компонентів, що впливають на

клієнтоорієнтованість. Це можуть бути відділи, процеси, інформаційні системи, персонал та інші елементи.

3. Розробка стратегій покращення клієнтоорієнтованості. Кожна стратегія пов'язана з конкретною компонентою та враховує взаємодію з іншими компонентами.

5. Впровадження розроблених стратегій та заходів у роботу Решетилівського маслозаводу та систематичний моніторинг результатів з аналізом їх впливу на клієнтоорієнтованість. У разі потреби – внесення коригувань та покращення стратегії.

6. Зворотний зв'язок від клієнтів, співробітників та інших зацікавлених у зростанні клієнтоорієнтованості підприємства сторін.

7. Навчання та розвиток персоналу необхідним знанням та навичкам, які мають бути у співробітників, щоб успішно реалізовувати стратегію покращення клієнтоорієнтованості, ефективно обслуговувати клієнтів та покращувати їх досвід споживання продукції Решетилівського маслозаводу.

8. Створення механізмів зворотного зв'язку з клієнтами та використання отриманих даних для отримання цінної інформації про потреби та переваги клієнтів, щоб адаптувати свої продукти.

9. Використання сучасних інформаційних та комунікаційних технологій для покращення клієнтоорієнтованості, включаючи розробку та впровадження CRM-системи (системи управління взаємовідносинами з клієнтами), автоматизацію процесів або надання онлайн-сервісів.

10. Безперервне поліпшення та адаптація стратегії та процесів, впровадження інноваційних підходів і методів, щоб залишатися конкурентоспроможними в середовищі, що змінюється.

Запропонована система управління клієнтоорієнтованістю Решетилівського маслозаводу на основі системного підходу здатна створити та підтримувати взаємовигідні відносини з клієнтами, покращувати якість продукції та досягати конкурентної переваги на ринку. Представлений підхід має ряд особливостей, які забезпечать його ефективність і дозволять

Решетилівському маслозаводу найбільш повно реалізувати клієнтоорієнтовану стратегію (рис. 3.1):



Рисунок 3.1 - Особливості застосування системного підходу управління клієнтоорієнтованістю Решетилівського маслозаводу

Джерело: складено самостійно

1. Управління, засноване на системному підході, передбачає розгляд підприємства як складної системи, що складається з взаємопов'язаних компонентів, що дозволяє Решетилівському маслозаводу аналізувати та оптимізувати всі компоненти, що впливають на клієнтоорієнтованість.

2. Підхід охоплює всі аспекти підприємства, пов'язані з клієнтоорієнтованістю, поєднуючи стратегію, процеси, персонал, технології та інші компоненти в єдиний і цілісний підхід. Таке управління дозволить Решетилівському маслозаводу досягти синергічного ефекту та максимально використати потенціал для кращого обслуговування споживачів.

3. Запропонований підхід до управління враховує взаємозв'язки та залежності між різними компонентами підприємства та клієнтоорієнтованістю, дозволяючи Решетилівському маслозаводу оцінити, як

зміна в одній компоненті може вплинути на інші і, таким чином, на загальну клієнтоорієнтованість підприємства, що допоможе встановити причинно-наслідковий зв'язок та прийняти відповідні стратегічні рішення.

4. Системний підхід до управління включає активну участь співробітників у поліпшенні клієнтоорієнтованості, адже персонал є ключовим виконавцем стратегії і безпосередньо взаємодіє з замовниками. Це означає, що процес управління повинен включати навчання, мотивацію та заохочення співробітників для досягнення клієнтоорієнтованості.

5. Підхід передбачає регулярний моніторинг та аналіз результатів управління клієнтоорієнтованістю. Це дозволяє Решетилівському маслозаводу оцінити ефективність вжитих заходів і коригувати стратегію відповідно до потреб споживачів, що змінюються.

6. Запропонований підхід до управління клієнтоорієнтованістю Решетилівського маслозаводу передбачає готовність до адаптації та змін у реакції на нові вимоги та випробування, дозволяючи підприємству швидко реагувати на зміни у бажаннях та потребах клієнтів, а також адаптувати свої стратегії та процеси відповідно до нових вимог ринку.

7. Розробка та підтримка культури, що базується на клієнтоорієнтованості, є важливою частиною процесу управління. Це передбачає впровадження цінностей та принципів, а також створення мотивації та залучення співробітників у забезпеченні кращого досвіду для клієнтів.

8. Системний підхід до управління передбачає використання даних та аналітики для прийняття поінформованих рішень (аналіз даних про клієнтів, ринок, конкурентів та інші фактори, які можуть впливати на клієнтоорієнтованість). Використання аналітичних інструментів та методів дозволяє компаніям отримувати цінну інформацію та прогнози для покращення стратегії та прийняття рішень.

9. Запропонований підхід заохочує використання інновацій та нових підходів для покращення клієнтоорієнтованості – впровадження нових

технологій, створення нових товарів, розробку нових способів взаємодії з клієнтами та інших інноваційних рішень, що сприяють покращенню досвіду споживачів продукції Решетилівського маслозаводу.

10. Системний підхід до управління клієнтоорієнтованістю передбачає постійне вдосконалення та розвиток. Застосування цього підходу дозволить Решетилівському маслозаводу постійно здійснювати процес покращення як внутрішніх процесів, так і якості готової продукції.

Перелічені особливості алгоритму управління клієнтоорієнтованістю дозволяють розвивати та підтримувати фокус на клієнтах, постійно покращувати свою продукцію, досягати високого рівня задоволеності клієнтів та вірності бренду, створювати міцні та взаємовигідні відносини з клієнтами, покращувати якість своїх товарів та досягти конкурентної переваги на ринку. Використання системного підходу, дозволить досягти більш ефективного та стійкого функціонування системи, кращого прогнозування та управління ризиками, а також забезпечить глибше розуміння її роботи загалом.

3.2. Перспективи подальшого вдосконалення методів управління клієнтоорієнтованістю підприємств

Найближчим десятиліттям тема управління клієнтоорієнтованістю підприємств продовжить бути актуальною. Все більше компаній згодом усвідомлюватимуть необхідність створення та підтримки взаємовигідних відносин з клієнтами [19]. Дослідження за темою кваліфікаційної роботи магістра дозволяє визначити тренди, які роблять проблему управління клієнтоорієнтованістю актуальною та важливою (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 - Напрями покращення методів управління клієнтоорієнтованістю підприємств

Джерело: складено автором

Розглянемо вищевказані напрями розвитку методів управління клієнтоорієнтованістю підприємств більш докладно:

По-перше, підприємства продовжуватимуть прагнути пропонувати товари, що найбільш повно задовольняють запити споживачів, покращуючи якість продукції та обслуговування та впливаючи цим на задоволеність замовників та їх лояльність [64].

По-друге, щоб вижити і продовжувати розвиватися, підприємства будуть безперервно зайняті аналізом потреб клієнтів і ринкових трендів, щоб адаптувати свої умови під зміни, що дозволить їм залишатися конкурентоспроможними і залучати нових клієнтів [36].

По-третє, підприємства й надалі прагнутимуть не тільки залучати нових клієнтів, а й утримати вже існуючих, оскільки лояльні клієнти часто стають повторними покупцями і рекомендують продукцію іншим [11]. В результаті підприємства отримують не тільки збільшення продажів, а й позитивну репутацію.

По-четверте, клієнтоорієнтовані підприємства продовжуватимуть активно шукати нових способів задоволення запитів покупців. Це може включати розробку інноваційних продуктів, впровадження нових технологій або покращення процесів обслуговування клієнтів, щоб бути попереду своїх конкурентів та пропонувати унікальні товари [11].

По-п'яте, клієнтоорієнтованість й надалі сприятиме зростанню та прибутковості підприємства, оскільки задоволені клієнти схильні робити повторні купівлі та купувати інші товари компанії, що призводить до збільшення виручки [29]. Крім того, вони стають джерелом цінного зворотного зв'язку, що допомагає удосконалювати продукти.

По-шосте, підприємства прагнутимуть розвивати довгострокові відносини з клієнтами, усвідомлюючи, що встановлення довірчих відносин із клієнтами є ключовим чинником успішного бізнесу. Підприємства, готові враховувати думки та запити своїх клієнтів, нарощують свою конкурентоспроможність та створюють сприятливу репутацію [29].

По-сьоме, компанії, ґрунтуючись на принципах клієнтоорієнтованості, прагнутимуть не лише задовольняти потреби своїх клієнтів, а й залучати нову аудиторію. Шляхом просування унікальних продуктів, таргетованої реклами та створення позитивного досвіду взаємодії з клієнтами підприємства можуть збільшувати свою ринкову частку, отримуючи додаткові можливості для зростання [28].

По-восьме, клієнтоорієнтовані підприємства будуть прагнути створювати цінність не тільки для самих клієнтів, але і для всього ланцюжка вартості, сприяючи підвищенню ефективності всієї системи, включаючи постачальників, партнерів та дистриб'юторів [37].

По-дев'яте, підприємства, які успішно реалізують стратегію клієнтоорієнтованості, зможуть створювати значну конкурентну перевагу. Задоволені клієнти, стабільний потік повторних покупок та позитивна репутація роблять компанію конкурентоспроможною [18].

По-десяте, клієнтоорієнтовані підприємства також зможуть вкладати зусилля у соціальну відповідальність та сталий розвиток. Необхідно розуміти, що сучасні клієнти все більше орієнтовані на компанії, які активно займаються соціальними та екологічними проблемами. Такі ініціативи не лише допомагають залучати клієнтів, а й сприяють зміцненню іміджу та створенню позитивної репутації підприємства [11].

Всі ці аспекти продовжують робити управління клієнтоорієнтованістю підприємств досить перспективним напрямом діяльності підприємства.

На думку дослідників, у найближчі десятиліття підходи управління клієнтоорієнтованістю можуть зазнати кількох трансформацій (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 - Напрями розвитку методів управління клієнтоорієнтованістю підприємств

Джерело: складено автором

Охарактеризуємо ці напрями докладніше:

1. З розвитком технологій та аналітичних інструментів компанії зможуть збирати та аналізувати величезні обсяги даних про своїх клієнтів. Це дозволить пропонувати продукти та послуги з урахуванням індивідуальних переваг кожного з них [17]. На думку автора, майбутнє управління клієнтоорієнтованістю буде ґрунтуватися на наданні персоналізованого досвіду обслуговування для кожного клієнта.

2. Компанії все більше використовуватимуть штучний інтелект та автоматизовані системи для покращення клієнтського досвіду, а нейронні мережі та алгоритми машинного навчання дозволять прогнозувати потреби та пропонувати найбільш відповідні рекомендації клієнтам [52].

3. З розвитком технологій зв'язку підприємства матимуть змогу використовувати нові канали комунікації для зв'язку з клієнтами. Це може бути чат-боти, голосові помічники, соціальні мережі тощо. Майбутнє управління клієнтоорієнтованістю буде ґрунтуватися на створенні багатоканального досвіду взаємодії з клієнтами [52].

4. У найближчі десятиліття компанії почнуть більше фокусуватися на управлінні клієнтським досвідом – значення матиме не лише надання якісних продуктів, а й процес спілкування з клієнтом, його задоволеність та лояльність. За прогнозами вчених, управління клієнтським досвідом стане однією з основних стратегічних завдань підприємств [55].

5. Підприємства все більше включатимуть клієнтів у процес розробки та покращення своїх продуктів. У більш демократичній моделі проєктування буде враховуватися думка і бажання клієнтів, що дозволить створювати рішення, що їх задовольняють [13].

6. З розвитком технологій та використанням персональних даних клієнтів компанії повинні приділяти більше уваги етичним аспектам та захисту даних. У майбутньому управління клієнтоорієнтованістю включатиме суворі заходи щодо захисту інформації клієнтів та дотримання приватності [12].

Симбіоз ощадливого виробництва та методів управління клієнтоорієнтованістю може призвести в майбутньому до значних поліпшень у процесі виробництва та задоволення потреб клієнтів [11]. Виділимо перспективи подальшого розвитку методів управління клієнтоорієнтованістю підприємств:

1. Персоналізоване замовлення та виробництво: розвиток методів управління клієнтоорієнтованістю може дозволити підприємствам збирати інформацію про потреби клієнтів та враховуватиме їх при оформленні

замовлень та проєктуванні продукції. Бережливе виробництво, у свою чергу, й надалі сприятиме впровадженню гнучкого та адаптивного виробничого процесу, що дозволяє вносити зміни в управління виробництвом для задоволення індивідуальних вимог замовників.

2. Скорочення часу виробництва та доставки: ощадливе виробництво ставить собі за мету скорочення часу виконання процесів. Шляхом застосування методів управління клієнтоорієнтованістю підприємства зможуть покращувати планування попиту, координацію з постачальниками та логістику, щоб знизити час виробництва та доставки виробів клієнтам, що забезпечить більш швидке реагування на потреби клієнтів та підвищить рівень обслуговування.

3. Поліпшення якості та інновацій: комбінування ощадливого виробництва та методів клієнтоорієнтованості може сприяти підтримці та стимулюванню інновацій. Активна взаємодія з клієнтами, збирання зворотного зв'язку та розуміння їх потреб допоможуть підприємствам виявляти нові потенційні покращення та вдосконалення продуктів, а інструменти ощадливого виробництва дозволять ефективно впроваджувати ці новації, оптимізуючи процеси виробництва та підвищуючи якість продукції.

4. Стійке виробництво та екологічна відповідальність: ощадливе виробництво та клієнтоорієнтований підхід сприяють сталому розвитку промисловості. Впровадження ефективних процесів та управління ресурсами допоможуть підвищити енергоефективність, скоротити відходи та мінімізувати негативний вплив на довкілля.

5. Розвиток довгострокових партнерських відносин: комбінування ощадливого виробництва та методів управління клієнтоорієнтованістю може сприяти розвитку довгострокових партнерських відносин між підприємствами та їх клієнтами. Шляхом активної взаємодії з клієнтами, розуміння та врахування їх потреб та очікувань, підприємства можуть побудувати взаємовигідні партнерства, що ґрунтуються на взаємній довірі та чудовому

обслуговуванні. Це допоможе зміцнити позиції підприємств на ринку та створювати стабільні та довгострокові відносини із замовниками.

6. Інтеграція ланцюгів поставок: одним із важливих аспектів ощадливого виробництва є управління ланцюгами поставок. Методи управління клієнтоорієнтованістю можуть відіграти важливу роль в оптимізації та інтеграції ланцюгів постачання для забезпечення більш ефективного та швидкого забезпечення потреб клієнтів. Взаємодія з клієнтами та спільне планування попиту дозволить краще розподілити ресурси та матеріали, мінімізувати запаси та знизити витрати на зберігання та логістику.

7. Ресурсозбереження та стійкість: одним з основних принципів ощадливого виробництва є ефективне використання ресурсів. Шляхом застосування методів управління клієнтоорієнтованістю, підприємства можуть враховувати потреби клієнтів при плануванні ресурсів та управлінні процесами виробництва. Це допоможе скоротити втрати, уникати зайвих запасів та використовувати ресурси максимально ефективно. Такий підхід сприяє довгостроковій стійкості та економічній ефективності підприємств. Подальше вдосконалення методів управління клієнтоорієнтованістю має велике значення для підприємств, оскільки воно може призвести до ряду переваг та покращень у господарській діяльності (рис. 3.4):



Рисунок 3.4 - Напрями вдосконалення методів управління клієнтоорієнтованістю підприємств

Джерело: складено автором

1. Ефективне управління клієнтоорієнтованістю допомагає підприємствам краще розуміти потреби та очікування клієнтів, що призводить до високої задоволеності клієнтів.

2. Фокус на клієнтоорієнтованості та задоволенні потреб клієнтів дозволяє підприємству виділитися на ринку та підвищити свою конкурентоспроможність. Компанії, які краще адаптуються до вимог та бажань клієнтів, мають важливу перевагу перед конкурентами.

3. Методи управління клієнтоорієнтованістю дозволяють підприємствам оптимізувати свої процеси, краще планувати попит та виробничі цикли, а також скоротити зайві запаси, а це призводить до підвищення ефективності та продуктивності підприємства.

4. Клієнтоорієнтоване управління сприяє залученню нових клієнтів та розширенню клієнтської бази шляхом задоволення їх потреб та очікувань. Рекомендації та позитивні відгуки задоволених клієнтів можуть призвести до залучення нових клієнтів.

5. Ґрунтуючись на зворотному зв'язку та потребах клієнтів, підприємства можуть розробляти й інноваційні продукти, враховувати вимоги ринку, що змінюються, і підвищити свою цінність для клієнтів. Таким чином, подальше вдосконалення методів управління клієнтоорієнтованістю є ключовим фактором для досягнення успіху та процвітання підприємств у сучасному ринковому середовищі.

ВИСНОВКИ

У роботі досліджено наукову проблему, яка полягає у необхідності розробки методів управління клієнтоорієнтованістю підприємств на основі інструментів ощадливого виробництва.

Досліджено сутність та уточнено визначення «клієнтоорієнтованого управління підприємством», яке, на відміну від існуючих визначень, враховує вплив, який надає використання інструментів ощадливого виробництва. Таке поєднання дозволяє формувати на їх основі ефективні методи управління клієнтоорієнтованістю. Запропоновано концепцію управління клієнтоорієнтованістю підприємств, яка, на відміну від існуючих концепцій, ґрунтується на застосуванні інструментів ощадливого виробництва, що дозволяє використовувати їх потенціал для скорочення часу та витрат, що не формують цінності для споживачів.

Незважаючи на велику кількість наукових розробок на тему дослідження, значна їх частина містить лише окремі теоретичні та практичні аспекти використання ощадливого виробництва в процесах управління клієнтоорієнтованістю підприємств. Що ж до комплексного врахування показників та реалізованості методів, то у більшості робіт вони розглядаються у відриві один від одного. Тому в даний час існує необхідність проведення комплексного підходу до питань формування методів управління клієнтоорієнтованістю на основі інструментів ощадливого виробництва.

У пошуках отримання конкурентної переваги підприємствам доцільно звернути увагу на власні можливості та ресурси. Клієнтоорієнтованість підприємств на основі інструментів ощадливого виробництва є внутрішнім ресурсом управління, за допомогою якого промислові підприємства можуть зміцнити свої позиції з мінімальними витратами. Дослідниками зазначається, що інтеграція принципів ощадливого виробництва з клієнтоорієнтованістю може призвести до підвищення якості продукції, скорочення часу циклу поставок, покращення сервісу та інших переваг для клієнтів. Хоча ці концепції

мають особливості, вони можуть бути успішно пов'язані у стратегії бізнесу для покращення клієнтського досвіду та досягнення конкурентних переваг.

Аналіз існуючих джерел показав, що в широкому розумінні під клієнтоорієнтованістю підприємства розуміють здатність залучення та утримання клієнтів, орієнтацію на їх потреби та бажання, а також забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів через розробку та просування продуктів та послуг, які відповідають їхнім очікуванням. Клієнтоорієнтованість підприємства визначається десятками різних факторів, які можуть змінюватися в залежності від конкретної галузі, типу бізнесу, цільової аудиторії, географічного положення та ін. Розуміння цих факторів дозволило розширити поняття «клієнтоорієнтоване управління» – управління, що забезпечує швидкий відгук на заявки споживачів з дотриманням термінів постачання якісних та безпечних товарів; за цінами, близькими до цінових очікувань споживачів; зі своєчасною технічною підтримкою та обслуговуванням високого рівня, а також наданням клієнтам можливості своєчасно вносити зміни до замовлень.

Запропоноване визначення та виявлені особливості обробних підприємств враховують вплив використання інструментів ощадливого виробництва та дозволяють формувати на їх основі ефективні методи управління клієнтоорієнтованістю.

У ході аналізу було встановлено, що підприємства нашої країни недостатньо використовують такі інструменти ощадливого виробництва як: Час-Такт, Андон, Безперервний потік, Системи витягування, Канбан.

Оцінка клієнтоорієнтованості проводилася на підставі інформації з Решетилівського маслозаводу. У ході аналізу було виявлено, що незважаючи на складні для економіки часи підприємство залишається досить стабільним та має непогані темпи росту. Єдиним показником, динаміка якого викликає занепокоєння, є коефіцієнт обороту: зростання виручки від реалізації не відповідає збільшенню оборотних активів, це може свідчити про неефективне використання оборотних активів. Відповідно, джерела покращення діяльності

треба шукати у нарощування виручки від реалізації та проведенні політики популяризації бренду та його продукції, що може бути реалізовано через формування довгострокових та стійких відносин з клієнтами. Що підтвердило думку про необхідність приділення більшої уваги розвитку клієнтоорієнтованих підходів управління на підприємстві.

Важливе місце при оцінці управління клієнтоорієнтованістю підприємств займає ощадливе виробництво, що характеризується прагненням усунення надмірності, мінімізації втрат і підвищення ефективності процесів, що, зрештою, може призвести до підвищення рівня клієнтоорієнтованості компанії. Включення аспектів ощадливого виробництва до оцінки рівня управління клієнтоорієнтованістю підприємств дозволяє підприємствам оцінити та покращити рівень використання інструментів ощадливого виробництва для досягнення клієнтоорієнтованих результатів. Це також дозволяє побачити зв'язок між клієнтоорієнтованістю та ощадливим виробництвом, що може стимулювати підприємства до посилення зусиль в обох галузях.

Системний підхід управління клієнтоорієнтованістю враховує всі компоненти та взаємодії, дозволяючи аналізувати та оптимізувати роботу системи. В роботі сформовані рекомендації з підвищення ефективності управління клієнтоорієнтованістю підприємств. Врахування цих рекомендацій дозволяє компаніям розвивати та підтримувати фокус на клієнтах, постійно покращувати свої продукти, досягати високого рівня задоволеності клієнтів та вірності бренду, створювати міцні та взаємовигідні відносини з клієнтами, покращувати якість своїх товарів та досягти конкурентної переваги на ринку. Використання системного підходу дозволить досягти більш ефективного та стійкого функціонування системи, кращого прогнозування та управління ризиками, а також забезпечить глибше розуміння її роботи загалом.

Тема клієнтоорієнтованості підприємства має багато перспективних питань. Успішна реалізація стратегії клієнтоорієнтованості може стати

ключовим фактором для залучення та утримання клієнтів, підвищення рентабельності та досягнення довгострокового успіху на ринку. У роботі досліджено тренди, які роблять проблему управління клієнтоорієнтованістю актуальною та важливою. У найближчі десятиліття підходи управління клієнтоорієнтованістю можуть зазнати кількох трансформацій. Майбутнє управління клієнтоорієнтованістю базуватиметься на персоналізації, автоматизації, нових каналах комунікації та фокусі на клієнтському досвіді з урахуванням етичних аспектів та захисту даних. Симбіоз ощадливого виробництва та методів управління клієнтоорієнтованістю може призвести в майбутньому до значних покращень у процесі виробництва та задоволення потреб клієнтів. Інтеграція ощадливого виробництва та методів управління клієнтоорієнтованістю сприятиме зниженню витрат, скороченню часу виробництва та доставки, покращенню якості продукції, розвитку інновацій та встановлення довгострокових відносин з клієнтами. Це допоможе підприємствам бути конкурентоспроможними на ринку та досягти стабільного та сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О. Методи оцінювання споживчого капіталу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 2. С. 189–193
2. Базюк О.Д. Використання CRM-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами. URL:<http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=74955>
3. Бакало Н.В. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка і регіони*, 2016. № 6 (61). С. 71-75.;
4. Білявський В. М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства. URL:<https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/>.
5. Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2017. № 6.
6. Визначення та особливості формування клієнтоорієнтованої стратегії управління взаємовідносинами. URL: <http://um.co.ua/7/7-10/7-103028.html>.
7. Бутенко Н.В. Впровадження концепції CRM на промисловому ринку
Режим доступу: <http://www.econom.univ.kiev.ua/publications/IE/Butenko.N.V>
8. Вислоух С.П. Імітаційне моделювання виробничих систем засобами. *Машинобудування очима молодих: прогресивні ідеї – наука – виробництво*. 2017. №. XVII. С.91.
9. Гасюк Л. М. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*, 2011. № 5. С. 155-159
10. Горелов Д.О. Організація виробництва: Конспект лекцій. Харків.: ХНАДУ, 2012. 544 с.
11. Декомпозиція бізнес-процесу. Учбові Матеріали. 2021. URL: <http://um.co.ua/5/5-1/5-123753.html>

12. Дуднєва Ю.Е., Гусаров О.О., Обиденнова Т.С. Стратегічне управління клієнтоорієнтованістю організацій сфери послуг. *Інфраструктура ринку*. 2019. №29. С. 170-175.
13. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. К.: Видавничий центр “Академія”, 2000. 864 с.
14. Єрмолаєва Н. CRM: орієнтація на клієнта.: БОС, 2002. № 5.
15. Клієнтоорієнтованість – запорука успіху компанії! URL: <https://premiummanagement.com/blog/klientoorientirovannost>.
16. Клименко Т.В. Організація діяльності підприємства: Конспект лекцій. Лозова: 2017. 146 с.
17. Ковальчук С. В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. URL: http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/4116/1/Konf20161104_IV_P009-010.pdf
18. Каличева Н.Є., Кондратюк М.В., Григоров А.В. Роль клієнтоорієнтованості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. №80. С. 33-39.
19. Методичні рекомендації до проходження переддипломної практики для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійних програм: «Адміністративний менеджмент», «Бізнес-менеджмент», «Менеджмент організацій». Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022, 22 с.
20. Можливості використання CRM-систем. URL:<https://www.terrasoft.ua>
21. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 4. Вип. 9. С. 111–115.
22. Оберемчук В. Ф. Формування та реалізація ефективних стратегій розвитку бренда як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2016. № 18. С. 17-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_18_6

23. Основні принципи клієнтоорієнтованості. Підвищення клієнтоорієнтованості. URL: <https://biznesua.com.ua/osnovni-printsipikliyentooriyentovanostipidvishhennya-kliyantooriyentovanosti>
24. Пан Л. В. Лояльність споживачів як стратегічний показник успішності компанії. URL: <http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/375/1.pdf>
25. Папенко Л.М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством. Ч. 3. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. – 2015. – Вип. 15. – С. 67–70.
26. Практична клієнтоманія. URL: <http://www.kiy.kiev.ua/ua/trenngi/korporativn/prodazh-kl-ntserv-s/kl-ntserv-sv-ia>
27. Просування бізнесу: вебсайт. URL: <https://prodvizhenie.ua/ua/author/admin/>
28. Розроблення стартап-проекту. О.А. Гавриша. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 28 с.
29. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21_2018_ukr/30.pdf.
30. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>.
31. 7 принципів клієнтоорієнтованості: чому важливо до цього прагнути: вебсайт. URL: <https://робибізнес.укр/teoriya/7-pryntsyviv-kliientooriientovanostichomu-vazhlyvo-do-tsoho-prahnuty/>
32. Система CRM – управління відносинами з клієнтами і контроль бізнес-процесів. URL: <http://u-s-c.com.ua/crm/>
33. Смерічевський С.Ф., Шевченко А.В., Савельєв М.С. Оцінка лояльності споживачів до торгової марки. *Науковий погляд: економіка та управління: науковий журнал*. 2020. Вип. 1 (67). С. 105-111

34. Управління діяльністю підприємств у системі менеджменту URL:
https://pidruchniki.com/1807101550983/menedzhment/upravlinnya_diyalnisty_u_pi_dp_riyemstv_sistemi_menedzhmentu
35. Управління підприємством URL:
https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiNnuKB4v_eAhVB3SwKHTQmCCAQFjAAegQIBxAC&url=http%3A%2F%2Fjournals.uran.ua%2Fnpv_chntu%2Farticle%2Fdownload%2F47474%2F43556&usg=AOvVaw1qzLqQYd3WNWwO3kfKjNbn
36. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства:
http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf
37. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. Економіка та держава. 2018. № 9. С. 75–78.
38. Чайковська М.П. Перспективи гіпермедійної інтеграції crm-систем URL:
<http://cyberleninka.ru/article/n/perspektivigipermediynoyi-integratsiyi-crm-sistem>
39. Чернобай Л. І. Особливості адміністрування співпраці з клієнтами на підприємствах. *ВІСНИК ЖДТУ*. – 2018. – №2. – С. 109–117
40. CRM–стратегія та її місце в управлінні компанією URL:
<http://forinsurer.com/public/03/02/17/290>
41. 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.
42. Cross V. Customer orientation examples. URL:
<http://smallbusiness.chron.com/customer-orientation-examples-10201.html>
43. Deshpande R., Farley J. U., and Webster F. E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. *Journal of Marketing*. 1993. 57 (1):23-37.

44. Dipak J., Siddhartha S. Customer Lifetime Value Research In Marketing: A Review And Future Directions. *Journal of Interactive Marketing*, 2002, Volume 16, Number 2
45. D P. Empowering Employees for Better Service: The Key to Customer Service Excellence LinkedIn: вебсайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/empowering-employees-better-service-key-customerpaul-dela-rosa/>
46. Freedom Path Financial. Tailored Solutions: The Key to Small Business Success in a Diverse Market LinkedI: вебсайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/tailored-solutions-key-small-business-success-diversesn3mf/>
47. Gebauer H., Kowalkovski C. Customer-focused and service focused orientation in organizational structures. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2012. Vol. 27. No. 7. Pp. 527–537.
48. Narver J.C., and S.F. Slater. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. 54(4):20–35.
49. Ling R., Yen D. Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies. *Journal of Computer Information Systems*. 2001. Vol. 41. No. 3. Pp. 82–97.
50. Mattila A. S. The Impact of Relationship Type on Customer Loyalty in a Context of Service Failures, *Journal of Service Research*, November, 2001 – pp.91-101.
51. PwC. Global Culture Survey 2018. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/global-culture-survey>
52. Schmitt B.H. Customer experience management. A revolutionary approach to connecting with your customers 2003. 84 p.
53. Slatalla, Michelle. Style by Way of Grandmother's Closet. *The New York Times*. October 7, 2004

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А. Ключові фактори клієнтоорієнтованості підприємств

Найменування фактору клієнтоорієнтованості	Опис фактору
1. Дослідження та розуміння потреб клієнтів	Підприємства повинні активно вивчати та аналізувати потреби, смаки та переваги своїх клієнтів, включаючи дослідження ринку, здійснення опитувань та пряме спілкування з клієнтами з метою отримання зворотного зв'язку.
2. Персоналізація пропозицій замовникам	Підприємства повинні прагнути індивідуального підходу до кожного замовника, що може бути досягнуто через врахування його переваг, створення персоналізованих продуктів, а також надання індивідуального обслуговування.
3. Якість продукції	Якість товарів є одним із ключових факторів, що впливають на задоволеність клієнтів. Підприємства повинні прагнути до безперервного підвищення якості своєї продукції
4. Професіоналізм та компетентність співробітників підприємства	Працівники підприємства мають ключове значення для клієнтоорієнтованості – вони повинні бути професійними, дружелюбними та компетентними, мати навички спілкування з клієнтами та вирішення їх проблем.
5. Прозорість і чесність стосовно клієнтів	Підприємства мають бути відкритими та чесними у своїх відносинах та комунікаціях зі своїми замовниками. Цей аспект включає чесну цінову політику, ясну інформацію про товари, а також відкритість у питаннях обслуговування та вирішення спорів
6. Довгострокові відносини з клієнтами	Підприємства повинні прагнути розвитку довгострокових відносин із замовниками. Це може бути досягнуто через постійну комунікацію, пропонувані програми лояльності та заохочення, а також надання додаткових послуг чи підтримки.
7. Безперервне вдосконалення виробництва	Клієнтоорієнтовані підприємства повинні постійно шукати способи покращення своєї клієнтоорієнтованості, включаючи вивчення конкурентів, аналіз трендів у галузі, а також застосування нових технологій та інновацій.
8. Швидке реагування на потреби клієнтів	Підприємство має бути готове швидко реагувати на запити та потреби клієнтів, що означає оперативну обробку замовлень, вирішення проблем та скарг клієнтів, а також реагування на отримання зворотного зв'язку.
9. Інноваційність та адаптивність підприємства	Клієнтоорієнтовані підприємства повинні бути готові до змін ринку та потреб клієнтів, бути інноваційними та гнучкими, здатними пристосуватися до нових тенденцій та змін в індустрії. Підприємства повинні прагнути безперервного підвищення якості своєї продукції.
10. Постійне навчання та розвиток співробітників	Надання якісного обслуговування потребує компетентних співробітників, тому підприємства повинні інвестувати в навчання та розвиток свого персоналу, щоб він міг демонструвати знання та навички для задоволення потреб клієнтів.
11. Впровадження нових технологій у роботу підприємства	Застосування сучасних технологій, включаючи цифрові технології, може значно підвищити рівень клієнтоорієнтованості підприємства. Це може включати використання CRM-систем для

	управління даними клієнтів, автоматизацію процесів обслуговування, надання онлайн-платформ для зручності клієнтів та інші інструменти, які полегшують взаємодію із замовниками.
12. Якісне обслуговування після продажу	Клієнтоорієнтовані підприємства не припиняють своєї роботи після продажу товару чи послуги. Вони прагнуть забезпечити якісне обслуговування після поставки, включаючи підтримку клієнта, навчання з використання продукту та вирішення проблем.
13. Мережева взаємодія з формуванням екосистем	Підприємства можуть розвивати клієнтоорієнтованість, встановлюючи партнерські відносини з іншими підприємствами, постачальниками та дистриб'юторами, що дозволяє надавати ширший спектр товарів, а також забезпечувати швидкість та якість обслуговування споживачів.
14. Аналіз зворотного зв'язку	Створення механізму збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів дозволяє підприємствам отримувати цінну інформацію, використовуючи її для покращення своєї продукції. Підприємства можуть проводити опитування та дослідження на сайтах або в соціальних мережах, надавати можливість клієнтам залишати відгуки тощо.
15. Тімбілдинг та мотивація співробітників	Для досягнення клієнтоорієнтованості важливо мати команду співробітників, які поділяють спільні цінності та цілі компанії. Підприємствам необхідно проводити заходи з тимбілдингу, надавати стимули та винагороди для мотивації персоналу та створення гарної робочої атмосфери.
16. Аналіз конкурентного середовища	Розуміння та аналіз конкуренції допомагає підприємствам розвивати свої конкурентні переваги та створювати унікальні продукти, що відповідають запитам споживачів. Підприємства повинні постійно стежити за тенденціями на ринку та вивчати пропозиції конкурентів.
17. Соціальна відповідальність підприємств	Дотримуючись принципів соціальної відповідальності, підприємства можуть справляти позитивне враження на клієнтів та зміцнювати свою репутацію. Це може включати участь у благодійних акціях, екологічні заходи, етичну поведінку у бізнесі та інші заходи, що відображають принципи та цінності компанії.
18. Управління очікуваннями клієнтів	Чітке та прозоре спілкування з клієнтами допомагає керувати їхніми очікуваннями щодо пропонованих товарів. Підприємства мають бути чесними та реалістичними у своїх обіцянках, щоб запобігти розчаруванню клієнтів.