

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

бакалавра

на тему: **«Аналіз особливостей управління організацією на засадах  
клієнтоорєнтованого підходу»**

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи БА-41  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми  
«Бізнес-адміністрування»

Лілія МІРОШНИК



Керівник: доктор філософії

Юлія ПРУС



Рецензент:

генеральний директор маркетингового  
агентства «Feedstar Pets»

Олександр ЛОБІНЦЕВ

Харків – 2024

# МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Кафедра управління та адміністрування  
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**В.о. завідувача кафедри**

\_\_\_\_\_ Вікторія ТРЕТЯК  
підпис ім'я, прізвище

«28» вересня 2023 року

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Мірошник Лілії Вячеславівні  
(прізвище, ім'я, по батькові здобувачки)

1. Тема роботи: «Аналіз особливостей управління організацією на засадах клієнтоорієнтованого підходу»

Керівник роботи: Прус Юлія Ігорівна, доктор філософії  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «12» березня 2024 року №4501-5/637.

2. Строк подання здобувачкою роботи 15 травня 2024 року.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: розкрити сутність процесу управління організацією на принципах клієнтоорієнтованості; виокремити особливості моделей функціонування клієнтоорієнтованого бізнесу; узагальнити методичні підходи до оцінки рівня клієнтоорієнтованості організації; провести оцінку поточного стану функціонування організацій харчової промисловості в Україні, порівняльний аналіз особливостей реалізації клієнтоорієнтованої політики КК «Бісквіт-Шоколад» та КК «Roshen»; розробити пропозиції щодо удосконалення процесу управління КК «Бісквіт-Шоколад» на принципах клієнтоорієнтованості з метою

подальшого впровадження в практику та підвищення рівня конкурентоспроможності організації.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3.	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4.	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5.	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника
6.	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7.	Подання дипломної роботи на кафедру управління та адміністрування

#### 5. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

Здобувачка



підпис

Лілія МІРОШНИК

ім'я, прізвище

Керівник роботи



підпис

Юлія ПРУС

ім'я, прізвище

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ПРИНЦИПАХ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI.....	9
1.1 Сутність клієнтоорієнтованості організації.....	9
1.2 Типологізація моделей клієнтоорієнтованості .....	19
1.3 Методичні підходи до оцінки рівня клієнтоорієнтованості організації.....	29
Висновок до розділу 1 .....	39
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ПОЛІТИКИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI КОРПОРАЦІЇ «БІСКВІТ-ШОКОЛАД» .....	41
2.1 Аналіз поточного стану функціонування підприємств харчової промисловості в Україні.....	41
2.2 Особливості реалізації клієнтоорієнтованої політики корпорації «Бісквіт-Шоколад» .....	52
2.3 Управлінські пропозиції щодо вдосконалення політики клієнтоорієнтованості корпорації «Бісквіт-Шоколад» .....	73
Висновок до розділу 2.....	86
ВИСНОВКИ .....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	102

## ВСТУП

Функціонування будь-якого бізнесу передбачає взаємодію з клієнтами, успішність як прямого, так і посередницького зв'язку чітко рефлексується на стані та прогресуванні компанії. Сучасність щоденно диктує жорстокі зміни умов існування на ринку та його безперервне збагачення новими конкурентами, борцями за своє місце на ньому. Професійне задоволення потреб споживачів є вивіреною компетенцією, що слугуватиме конкурентною перевагою і, як наслідок, підтримуватиме стійкий розвиток компанії. Саме клієнти своєю невидимою рукою деригують процесами ринку, і тим самим забезпечують його перманентну нестабільність. Вони, лише формуючи внутрішні бажання та проявляючи світові свої, потреби не просто на очевидному рівні визначають вигляд, якість, зміст послуг чи товарів, але й шляхом цього регламентують, адаптують поведінку компаній під свої вимоги. Спираючись на це, саме ті бізнес-гравці, що прагнуть завоювати авторитет в очах своїх споживачів і будуть усілякими шляхами намагатися догодити та задовольнити потреби аудиторії. Забезпечення високого ступеня клієнтоорієнтованості організації на усіх етапах її функціонування передбачає усвідомлення відданості споживачу на глибинному рівні. Формуючи лояльну перцепцію клієнтів по відношенню до себе, компанія тим самим дозволяє собі підхопити стерно влади та, заручившись повагою та довірою споживачів, стати керуючою, а не керованою на ринку та встановлювати власні правила, а й згодом і впроваджувати тренди.

Беручи до увагу сучасні тенденції бізнесу, співпраця зі споживачами є не просто запорукою фінансової стабільності, а й інструментом для адаптації до змін середовища у довготривалій перспективі. Іншими словами, клієнтоорієнтованість – тактика, що не лише пролонгує життєвий цикл компанії, а й в міру прикладених неї зусиль зробить бізнес успішним, що й, в цілому, обумовлює актуальність даної теми дослідження.

Серед українських вчених, у фокусі дослідження яких лежать клієнтоорієнтованість та принципи до управлінської діяльності такими організаціями, доречно згадати: Г. О. Манорик, С. Ф. Смерічевський, С. І. Редька, М. М. Лавренюк, А. В. Кваско, Н. П. Рябоконт, І. М. Патлах, С. В. Ковальчук, В. А. Верба та інші. Серед іноземних дослідників управління клієнтоорієнтованими компаніями варто виокремити: Б. Малін, Р. Деспенде, Ф. Вебстера, Дж. Нарвера, А.К. Колі, Р. Рюкерта, С. Слатера, К. Легі, Ж.-Ж. Ламбена, Франке Парк, П. Друкер, Ф. Котлер, К. Л. Келлер, Р. Сакс, Б. Вальц, Б. Кумар, Дж. Фарлей тощо. Незважаючи на розмаїття наробок з цієї теми, механізми, диференціювання та важілі впливу на клієнтоорієнтованість все ще мають доволі суб'єктивну природу, та не завжди прозору обумовленість, що і є підставами для додаткових експлорацій цього питання.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо управління організацією на засадах клієнтоорієнтованого підходу.

Відповідно до мети дослідження поставлено й вирішено такі завдання:

- розкрито сутність процесу управління організацією на принципах клієнтоорієнтованості;
- виокремлено особливості моделей функціонування клієнтоорієнтованого бізнесу, на основі яких рекомендовано впровадження однієї з них в організації, що досліджується, з урахуванням специфіки її діяльності та стартових позицій;
- узагальнено методичні підходи до оцінки рівня клієнтоорієнтованості організації, що дозволило запропонувати алгоритм проведення такої оцінки на рівні організації сфери харчової промисловості;
- проведено оцінку поточного стану функціонування організацій харчової промисловості в Україні, за результатами якого сформовано висновки про доцільність та готовність окремих з них до впровадження підходів управління на принципах клієнтоорієнтованості;

- проведено порівняльний аналіз особливостей реалізації клієнтоорієнтованої політики КК «Бісквіт-Шоколад» та КК «Roshen», використовуючи наявні статистичні дані та результати опитування, проведеного автором, для виокремлення кращих практик з метою подальшого їх впровадження в діяльність організації;
- розроблено пропозиції щодо удосконалення процесу управління КК «Бісквіт-Шоколад» на принципах клієнтоорієнтованості з метою подальшого впровадження в практику та підвищення рівня конкурентоспроможності організації.

Об'єктом дослідження є процес управління організацією на засадах клієнтоорієнтованого підходу.

Предметом дослідження виступають теоретичні та методичні аспекти підвищення рівня клієнтоорієнтованості у КК «Бісквіт-Шоколад».

Теоретичною та методичною основою кваліфікаційної роботи є доробки вітчизняних і зарубіжних науковців, публікації у періодичних наукових виданнях, матеріали наукових конференцій. Інформаційно-аналітичною базою кваліфікаційної роботи є дані Державної служби статистики України, звітність ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика», особисті аналітичні розробки.

У ході роботи було примінено загальнонаукові та спеціальні методи пізнання: структурно-логічний – при розробці загальної структури дослідження; методи групування та класифікації – при виокремленні підходів до класифікації клієнтоорієнтованості організації, моделей клієнтоорієнтованого бізнесу; системний та процесний підходи, метод синтезу – для розкриття сутності процесу управління на принципах клієнтоорієнтованості; метод узагальнення та порівняння – для аналізу існуючих методичних підходів до оцінки рівня клієнтоорієнтованості організації; статистико-економічні методи дослідження – при проведенні оцінки поточного стану функціонування організацій харчової промисловості в Україні; методи кількісного аналізу – при проведенні моніторингу фінансових показників діяльності КК «Бісквіт-Шоколад», розрахунку

індикаторів клієнтоорієнтованості; анкетування – при сегментації споживачів продукції КК «Бісквіт-Шоколад» на категорії «критики», «нейтралі» та «промоутери»; метод бенчмаркінгу – при виокремленні особливостей політики клієнтоорієнтованості КК «Roshen»; логічний метод – для обґрунтування пропозицій щодо удосконалення процесу управління КК «Бісквіт-Шоколад» на принципах клієнтоорієнтованості; метод графічного й табличного подання даних; наукового узагальнення – при обґрунтуванні висновків.

Практичне цінність кваліфікаційної роботи полягає у тому, що її матеріали можуть бути використані при розробці алгоритмів впровадження стратегій управління клієнтоорієнтованістю, оцінці фактичного її рівня імплементації в організації, а також у конкретних рекомендаціях з удосконалення стратегії клієнтоорієтованим управлінням. Результати дослідження можуть стати у нагоді при консультуванні суб'єктів господарювання.

Сутність клієнтоорієнтованості як інструменту формування конкурентних переваг підприємства розкрита автором на міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій» (27–28 жовтня 2023 року), а також представлена у доповіді “Customer-centric business models” у рамках International Summer School within the Jean Monnet Module “Business Models for Sustainability: Challenges and Digital Transformation” (19–24 червня 2023 року).

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ПРИНЦИПАХ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ

#### 1.1 Сутність клієнтоорієнтованості організації

Клієнтоорієнтованість як провідний напрям маркетингу у сучасному його розумінні бере початок більш ніж півстоліття тому, однак революційний період у наукових дослідженнях датується від 90-х років минулого століття.

На рис. 1.1 наведено схему, що розроблена фінською професоркою Малін Бреннбарк, яка наглядно демонструє хронологію розвитку концепцій клієнтоорієнтованого бізнесу та маркетингові тренди загалом протягом останніх 70 років, що констатує популяризацію стратегій від промислової до клієнтоцентралізованої [81].

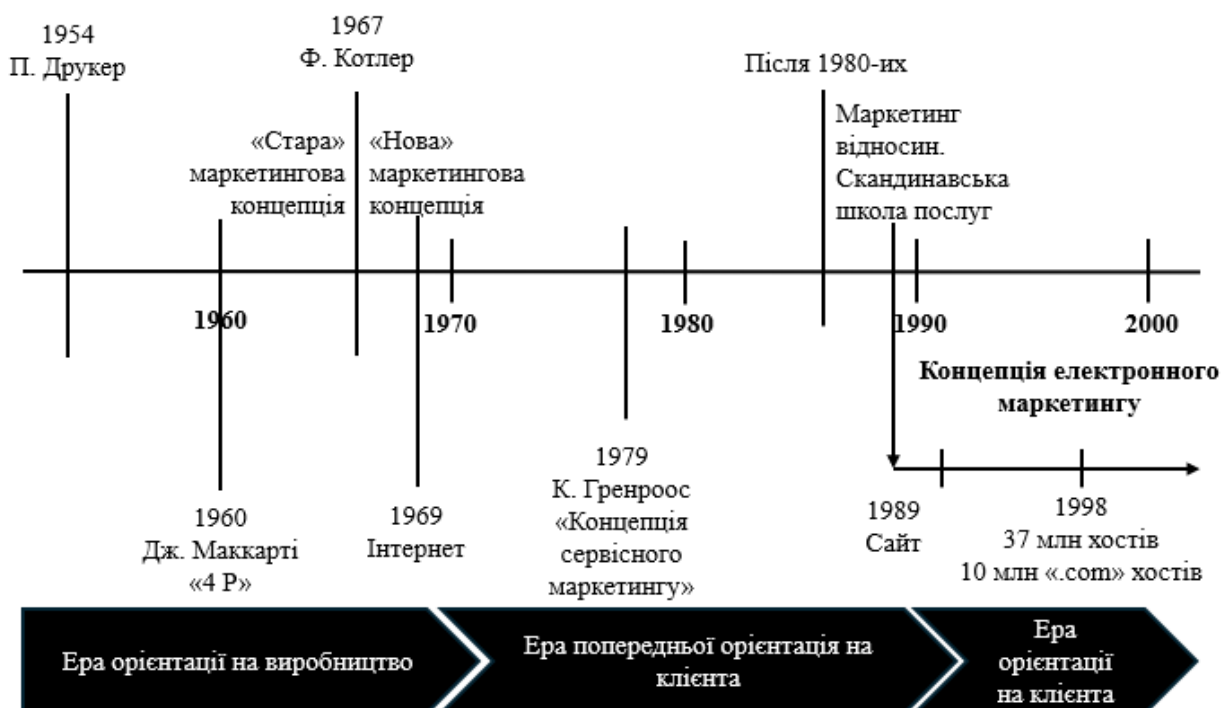


Рисунок 1.1 – Еволюція розвитку концепції клієнтоорієнтованості бізнесу (складено автором відповідно до [81])

Ключовими стали праці Р. Деспенде, Ф. Вебстера, Дж. Нарвера та інших, що пробуджують інтерес до експлорації за цим напрямом і сьогодні [55]. Важливим є той факт, що саме відтоді клієнтоорієнтованість почали сприймати як самостійний підхід у маркетингу, що й обґрунтовує його стрімку централізацію та популярність серед тем, цікавих як і тодішнім, так і сучасним дослідникам, прихильникам такого напрямку розвитку організації. У розрізі цього очевидними стали мотиви науковців, спроби до трактування поняття і більш деталізоване занурення у його генезис, визначення причин та передумов формування. За статистикою наукової бази даних “Scopus” станом на 2022 рік налічується більше, ніж 6 тисяч праць (рис. 1.2).

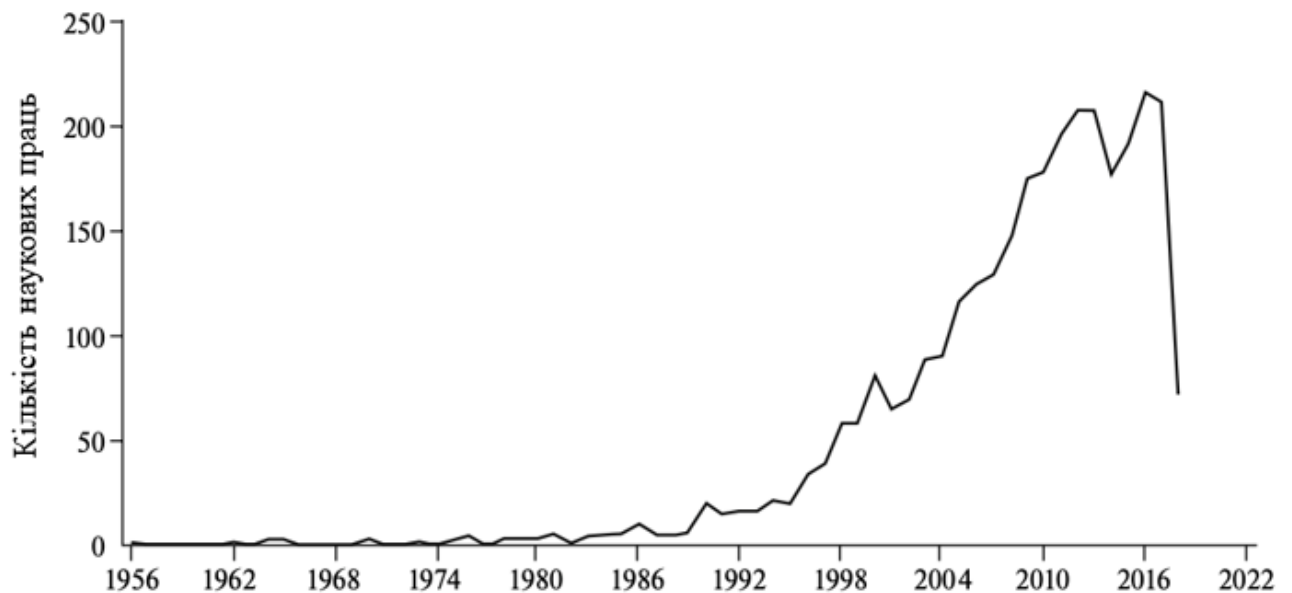


Рисунок 1.2 – Кількість наукових праць з теми клієнтоорієнтованості в період 1956–2022 років [97].

Незважаючи на доволі насичений науковий багаж досліджень у цій сфері, все ще відсутнє влучне тлумачення поняття «клієнтоорієнтованість». Така невизначеність викликана широким спектром напрямів, яких торкається підхід з основою в клієнтоорієнтації, що, відповідно, тягне за собою різноманіття варіантів дефініціювання. Амбівалентність наукових поглядів спонукає до проведення аналізу не тільки визначення клієнтоорієнтованості,

а й природи її становлення. У розрізі вищезгаданого вважаємо за доцільне дослідити зазначені аспекти більш детально.

Як було виявлено у ході вивчення вторинних джерел, засадничим завданням для більшості наукових праць слугувало дослідження саме наслідків клієнтоорієнтації на діяльність організацій, і мало хто приділяв увагу ідентифікації передумов самостійного формування такої поведінки по відношенню до споживача.

Аналіз та систематизація наявних доробків дозволили певною мірою виявити та інтерпретувати у схему ключові чинники розвитку клієнтоорієнтованості організацій (рис. 1.3). У свою чергу більш вузькоспрямовані передумови були згруповані за такими напрямками: чинники, що пов'язані безпосередньо з продукцією, топ-менеджерами компанії, підходами до управління людськими ресурсами, зовнішнім середовищем та міжфункціональні передумови.

Вплив топ-менеджерів було вивчено зарубіжними дослідниками А.К. Колі та Б.Й. Яворським, головна ідея яких полягала у тому, що компетентна правляча верхівка – чи не найважливіший чинник у слідуванні клієнтоцентричному підходу компанією. Вони висловили свою прихильність до концепції, коли керівники організації мусять повною мірою пропагувати зацікавленість у клієнтоорієнтованості своєму колективу. Однак, вагомим нюансом у цьому є те, що нерідко така місія залишається лише на словах. Тому, чим більшим є цей дисонанс невідповідності між діями та словами, тим важче співробітникам перейняти та слідувати агітованому менеджерами підходу. Щоденні дії лідерів повинні віддзеркалювати безумовне прагнення до розвитку клієнтоцентричності [69, 74].

Важливим аспектом є залучення та заохочення працівників до планування та надання з боку керівників стосовно цього зворотного зв'язку або навіть реалізацію конкретних заходів. Такий підхід сприятиме заохоченню працівника до генерації нових ідей, особливо, якщо топ-менеджер відверто демонструє свою готовність ризикувати заради цього досвіду. Спокійне та

позитивне ставлення менеджера до змін в устрої та діяльності компанії безумовно впливає на швидкість та якість впровадження клієнтоорієнтованого підходу. Однак, аби не виникало міжфункціональних конфліктів серед підрозділів, керівник відділу маркетингу повинен займати у цьому питанні більш домінуючу позицію та пробуджувати у відношенні себе довіру інших департаментів. Подібний принцип взаємовідносин ініціюватиме інтеграцію заради спільної справи всередині компанії, та компенсуватиме можливі міжфункціональні конфлікти.

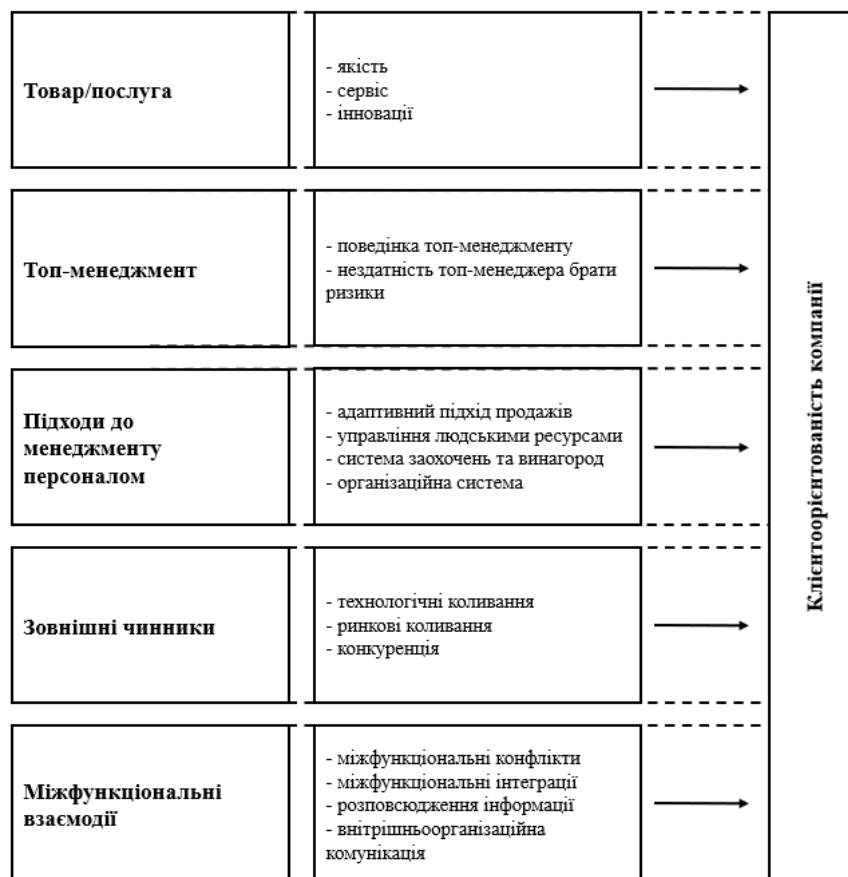


Рисунок 1.3 – Передумови впровадження клієнтоорієнтованої стратегії організації (складено автором відповідно до [78])

Усі чинники, що впливають на клієнтоорієнтованість та пов'язані з організаційно-управлінською політикою, об'єднано у категорію «підходи до менеджменту персоналом», що включає в себе адаптивний підхід продажів,

HR-менеджмент, систему заохочень і винагород та, безпосередньо, організаційну систему.

Щодо адаптивності у продажах, це концепція, яка передбачає вміння працівників (більшою мірою це стосується відділу продажів) змінювати свою поведінку в процесі комунікації з клієнтом беручи до уваги надану ним інформацію. Такий прийом неабияк важливий, оскільки одночасно підвищує задоволеність співробітника від роботи і, як наслідок, є нагальним прикладом клієнтоорієнтованості [61]. Факт такої залежності нашоухує провести паралель і з доцільністю особливого фокусу на персоні співробітника. Як було виявлено Р. Рюкертом, ефективний процес пошуку та найму працівників тісно пов'язаний з поточним рівнем клієнтоорієнтованості організації. Багато науковців переконані, що навчання взагалі не адаптованого та не обізнаного з ідеєю клієнтоцентричності працівника набагато менш ефективніше, ніж співпрацювати з людиною, яка має хоча б мінімальне уявлення та навички й потребує лише пристосування до специфіки діяльності організації та її ринкової ніші [85]. Крім того, простежуються інтенсивна кореляція між вмінням компанії транслювати свої цінності працівникам та довготривалістю відносин з клієнтом, його задоволеністю і, як результат, загальною прибутковістю [70, 71].

Щодо системи заохочень та винагород, то цей підхід управлінської політики виступає в якості механізму мотивації людських ресурсів і слугує наче стимул для слідування перманентній поведінці саме з прийняття клієнтоорієнтованих рішень, і аж ніяк не передбачає короткострокові винагороди за звичну орієнтацію на продажі [71].

Також серед основних чинників впливу на клієнтоорієнтованість автором виокремлено такий компонент як міжфункціональні взаємодії. За тлумаченням А.К. Колі та Б.Й. Яворського, вони уособлюють у собі як формальні, так і неформальні зв'язки між різними структурними підрозділами організації [69,74]. У свою чергу міжфункціональні взаємодії були розподілені на міжфункціональні конфлікти, інтеграції, внутрішню організаційну

комунікацію та розповсюдження інформації. Очевидним є той факт, що ефективність внутрішньої взаємодії напряму впливає на розвиток внутрішніх ресурсів орієнтації на споживача. Тому, задля того, щоб сервіс і внутрішніх, і зовнішніх клієнтів був якомога кращим, працівники повинні володіти достатніми даними. І як вже було попередньо згадано, фокус на ідеях та пропозиціях працівників, що, в свою чергу, також є внутрішніми споживачами, підвищує загальний рівень клієнтоорієнтованості всієї організації. Питання розвитку та можливості висування пропозицій стосується усіх відділів, а не лише маркетологів. Таким чином, злагоджений внутрішній механізм та відсутність міжфункціональних конфліктів сприятимуть ефективності ведення політики клієнтоорієнтованості організації.

Останньою складовою, що представлена у табл. 1.1, є внутрішні чинники. Піж цим узагальненням передбачено такі важелі впливу на клієнтоцентричність, як технологічні, ринкові коливання та конкуренція. Контекст ринкових змін передбачає зміни у потребах сегментів споживачів, відповідно, чим значиміші ці модифікації, тим інтенсивніший вплив клієнтоорієнтації на процеси задоволення запитів цих споживачів. Технологічні коливання – зміни у технологічній стороні функціонування організації. Але, чим вище така турбулентність, тим нижчий рівень значимості орієнтації на клієнта [69]. За таких умов, компанія має більше стимулів інвестувати у впровадження та розвиток інновацій, та поряд з цим, перебуваючи в умовах постійних ринкових змін, прагнути до підвищення своєї клієнтоорієнтації.

Підтверджують цю думку й дослідження С. Слатера та Дж. Нарвера; клієнтоорієнтованість несе більш відчутні результати саме під час ринкової турбулентності і пояснює високу варіабельність результатів за умови незначних технологічних змін [82, 89]. Несприятливий вплив розвитку інновацій та технологічних змін на клієнтоорієнтованість довели такі дослідники як Дж. Хан, Н. Кім та Р. Срівастава [66]. Більш того, А.К. Колі та

Б.Й. Яворський статистично обґрунтували кореляцію між типом ринку функціонування (розвинуті; що розвиваються) та клієнтоорієнтацією [69, 74].

Таблиця 1.1 – Комплексне тлумачення визначення поняття «клієнтоорієнтованість»

№ з/п	Автор	Дефініція
Клієнтоорієнтованість – стратегія компанія, політика ведення організаційної діяльності		
1.	Манорик Г. О. [19]	Комплекс маркетингових та організаційних дій компанії, спрямований на максимальне задоволення потреб і перевищення очікувань клієнта (захоплення) з метою збільшення обороту та прибутку, а також скорочення рекламних витрат
2.	Смерічевський С.Ф. [40]	Клієнтоорієнтований підхід відкриває для компаній нові можливості, пов'язані зі збільшенням її відповідності потребам клієнтів, збільшенням ступеня їх задоволеності та, в остаточному підсумку, збільшенням прибутковості діяльності компаній
3.	Редька С. І. [34]	Сутність клієнтоорієнтованості полягає у підвищеній увазі до вивчення споживчої цінності, задоволенні споживчих очікувань і впровадженні інформаційних технологій у маркетингову діяльність
4.	Кваско А. В., Лавренюк М. М. [15]	Клієнтоорієнтований підхід передбачає мобілізацію компанією всіх його ресурсів для виявлення, залучення клієнтів і утримання найбільш платоспроможних з них
5.	Narver, J., and S. Slater [82]	Здатність фірми постійно створювати вищу цінність для своїх клієнтів завдяки ретельному розумінню потреб і бажань своїх цільових ринків
6.	Christiana Legi [80]	Орієнтація на клієнта – це ділова культура, в якій організація прагне творчо підходити до створення цінності для клієнтів, а якість обслуговування допоможе клієнтам вирішити їх проблеми у задоволенні потреб та очікувань щодо необхідної продукції
7.	Ж.-Ж. Ламбен [79]	Клієнтоорієнтованість – одне з п'яти компонентів ринкової орієнтації (споживачі, дистриб'ютори, конкуренти, впливові особи, макромаркетингове середовище). Це вивчення потреб споживачів, створення для них цінності та розвиток навичок передбачати нові купівельні проблеми
8.	Fader, P. [59]	Клієнтоорієнтованість як стратегія, яка узгоджує потреби найцінніших клієнтів з продуктами та послугами компанії з метою максимізації довгострокової фінансової цінності
Клієнтоорієнтованість – один з інструментів, умінь до ведення підприємницької діяльності		
9.	Рябокоть Н. П. [35]	Клієнтоорієнтованість – це ключова компетенція компанії, що виражається в прагненні до встановлення і розвитку партнерських відносин з клієнтами, а також з будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині організації, яка базується на розумінні та задоволенні їх як

№ з/п	Автор	Дефініція
		активних, так і латентних потреб та максимізацію прибутку на цій основі
10.	Крамаренко А. В., Нагорна М. Н., Цапко В. В. [18]	Клієнтоорієнтованість компанії є інструментом управління взаємовідносинами з клієнтами, націленим на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, що базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти та рівність позицій
11.	Франке, Парк [61]	Це набір поведінкових індикаторів підприємства з концентрацією на інтересах клієнта та його потребах для досягнення довготривалої задоволеності клієнта, це стратегічний підхід до розвитку підприємства, що забезпечує підвищення її конкурентоспроможності і зростання прибутковості, передбачає мобілізацію всіх її ресурсів на виявлення, залучення клієнтів та утримання найбільш прибуткових з них
12.	Kohli A., Jaworski B. [74]	Збір ринкової інформації щодо поточних і майбутніх потреб клієнтів, поширення цих знань за всіма департаментами, а також реагування на них у масштабах всієї організації
13.	Американська асоціація маркетингу [50]	Клієнтоорієнтованість – це підхід до продажу, в якому потреби та інтереси клієнта мають першочергове значення
Клієнтоорієнтованість – діяльність компанії під примусом клієнта задля формування його конкретного досвіду, оцінки		
14.	Ковальчук С.В. [16]	Клієнтоорієнтований підхід пов'язаний зі зміною розуміння цінності клієнта для підприємства, котрий є його головною персоною при формуванні товарної, комунікаційної та інших політик; маркетинг, який максимально враховує переваги клієнта, розглядається як можливість довгострокових інвестицій компанії, що впливають на її стратегію і вартість у майбутньому, а не лише на витрати
15.	Верба В. А. [5]	Клієнтоорієнтований підхід базується на ідентифікації профілю потреб клієнтів і зацікавлених осіб та ціннісної пропозиції в контексті їх запиту
16.	Drucker, P.F. [58]	Клієнтоорієнтованість, коли саме клієнт визначає, що таке бізнес, що він виробляє і чи буде він процвітати
17.	Sheth, J.N., Sisodia, R.S., Sharma, A. [88]	Клієнтоорієнтованість як розуміння та надання цінності індивідуальним клієнтам, а не масовим чи цільовим ринкам. Клієнтоорієнтованість – спосіб обслуговування кожного клієнта, як особистості, та надання йому того, що він дійсно хоче, при цьому основною метою є максимальна ефективність та результативність на рівні клієнта.

Отже, якість товарів та послуг, сервісу, інновації, ставлення компанії та її внутрішньокорпоративна організація – фундамент для побудови вдалої клієнтоорієнтованої стратегії організації.

Починаючи з 1990–х років у багатьох наукових працях з теми клієнтоорієнтованого підходу зазначено, що таке бачення поведінки бізнесу є

складовою загальною концепцією ринкової орієнтації. Як запевняють Ф. Котлер та К. Л. Келлер., концепція маркетингу передбачає, що ключ до досягнення мети компанії прихований у створенні та просуванні вищої цінності для виокремлених сегментів аудиторії більш ефективними методами, ніж ті, що використовують конкуренти [75].

Аналізуючи різноманітні засадничі джерела з даної теми, було ідентифіковано п'ять ключових векторів у формуванні ринкової орієнтації, серед яких вона втілюється як прийняття рішень [87], як логіка [69], як культура поведінки [82], як фокус на стратегічному маркетингу [85], як клієнтоорієнтованість [54]. Тобто, це ще раз доводить той факт, що частина дослідників схильні вважати клієнтоцентричність, як складову ринкової орієнтації, інші ж навпаки досліджують її, як самостійну концепцію.

Табл. 1.1 включає в себе різноманітні підходи до трактування поняття «клієнтоорієнтованість». Окрім загального представлення дефініцій нами було проведено класифікацію авторів за категоріями прихильності до груп – клієнтоцентричність як інструмент отримання прибутку, як політика/стратегія компанії, як досвід клієнта.

Таким чином, проаналізувавши представлені дефініції та виокремлені групи напрямів трактування можна ще раз засвідчити широку варіативність поглядів та підходів до сприйняття клієнтоорієнтованості, однак у той самий час кожен з науковців тримається ідеї, що це ефективний спосіб / прийом / стратегія створення та підвищення додаткової цінності товару. Загалом, виокремлюються конкретні механізми, що лежать в основі підходу орієнтації на споживача: ціннісні настанови (те, що сприяє уважному ставленню працівників до особи клієнта та його потреб), пріоритизація потреб прямих споживачів перед іншими стейкхолдерами, чітке розуміння компаній-клієнтів та їх стратегій. Імплементация ціннісних настанов безпосередньо залежить від виконавців, тобто співробітників, відповідно якість їх роботи є одним з векторів покращення та контролю клієнтоорієнтованості в компанії. Факт цього віддзеркалює вузьке трактування клієнтоцентричної поведінки, яке

передбачає уважне ставлення до споживачів у процесі обслуговування, врахування їх потреб, вміння персоналу використовувати усі свої ресурси та компетенції, бути залученими до процесу прийняття рішень.

У той час як широке тлумачення досліджуваного поняття включає окрім прямого контакту зі споживачами, також збір та розповсюдження інформації про них, модифікацію товарів та послуг відповідно до потреб, адаптацію бізнес-процесів з урахуванням новоотриманої інформації. Орієнтація на споживача та його потреби вимагає залучення всіх департаментів та рівнів організаційної ієрархії, що в сукупності створює зразок міжфункціональної взаємодії [78].

Виокремлені трактування спонукають до таких головних підсумків: по-перше, клієнтоорієнтованість – це комплексний та багаторівневий процес, що виключає фокусування лише на окремих напрямках; по-друге, клієнтоорієнтованість – це не лише про досконалість у кожній з цих окремих ланок, а й про якість структурних зв'язків між ними, особливо тим, що напряду не торкаються споживача, а виникають у внутрішньому механізмі бізнесу. Відповідно до цього, лише системність та комплексність ставлення до клієнтоорієнтованості допоможуть досягнути цілі, яку вона несе під собою.

Клієнтоорієнтованість, як концепція бізнесу, передбачає під собою глибоке регламентування, нормування взаємодії між компанією та споживачами, задля чого залучаються представники усіх рівнів організаційної структури компанії. Дане бачення буде повною мірою реалізоване, лише за умови врахування таких принципів ефективного задоволення запитів клієнта [18, 32, 51]:

- персоналізований підхід, іншими словами, повна орієнтація на клієнта;
- «клієнтом» є не лише кінцевий власник послуги чи товару, а й споживачі всередині компанії – представники підрозділів, партнери, працівники;

- викарбуване правило у свідомості працівників, що кожна навіть мінімальна його робота несе вплив на загальне сприйняття компанії, її товару покупцем;
- організована безперебійна робота пошуку та обробки маркетингових даних, постійне оновлення у підходах функціонування адаптоване до невинного розвитку сьогодення;
- клієнтоорієнтованість – не комплементарний підхід у роботі, а основний, вкорінений у політику та корпоративну культуру бізнесу.

Проведений аналіз літератури з тематики дослідження дав нам змогу сформулювати власне визначення клієнтоорієнтованості організації, яке не заперечує вже існуючі: клієнтоорієнтованість організації – фундамент у реалізації мети з залучення та утримання клієнтів, задоволення їх потреб, підвищення лояльності, і, як результат, покращення показників, які визначають успішність компанії та ефективність її діяльності, та загалом втілюється за рахунок збалансування внутрішніх процесів та комунікацій між працівниками і структурними підрозділами та вкорінення відповідних цінностей у їхній поведінці.

## **1.2 Типологізація моделей клієнтоорієнтованості**

Досліджуваний теоретичний пласт клієнтоцентричного управління організацією характеризується не лише об'ємним та багатогранним тлумаченням, а й комплексним змістом, моделями проявів та просторовістю виміру. Провівши змістовний розбір природи клієнтоорієнтованого підходу, наступним кроком доцільно з'ясувати його релевантність, межі, шляхи впливу, на основі чого буде можливим ідентифікувати та структурувати типи досліджуваної моделі поведінки компанії.

На рис. 1.4 подано основні підходи до типологізації клієнтоорієнтованості. Розглянемо детальніше кожен з напрямів класифікації.



Рисунок 1.4 – Основні підходи до класифікації клієнтоорієнтованості організації (складено автором відповідно до [6, 7, 24, 92, 95])

Добре відомо, що клієнтоорієнтованість як діяльність за масштабом своєї реалізації може виступати, як у якості допоміжного інструменту, так і у ролі глобальної політики бізнесу. Однак в обох випадках її імплементація за часовою глибиною дослідження може варіюватися. У розрізі цього типу мається на увазі підходи до слідування умовам індивідуалізації. Перший спосіб передбачає ідентифікацію та, з часом, закріплення фокусу на певній цільовій аудиторії з умовою того, що компанія буде поруч з клієнтом упродовж усього його життєвого циклу з моменту знайомства. Дослідження життєвого циклу клієнта важливе, в першу чергу, як складова маркетингової стратегії, основою якої і є клієнтоорієнтований підхід. Дана тактика передбачає пристосування не лише до загальних потреб споживача у даний час у конкретному місці, а й готовність вносити корективи у свою роботу з плином часу, еволюції кожного окремого клієнта аби перманентно відповідати його запитам [24]. Другий спосіб враховує сегментування виокремленої аудиторії та намагання максимально ефективного підлаштуватись під її поточні потреби [6]. Якщо порівняти обидва шляхи, очевидним є те, що ідея індивідуальності лежить в основі обох, однак перший варіант гарантує пролонговані відносини

зі споживачем, а другий, хоча й фокусується на персоналізації, не передбачає настільки значної довгострокової перспективи.

Озираючись на першу класифікацію, можна усвідомити суттєву важливість правильної роботи з інформацією, базою клієнтів та даних про них. Відповідно до цього можна зробити розподіл клієнтоорієнтованості за методами збору первинних та вторинних відомостей про клієнта. Так, інтерпретація матеріалів про споживача може бути висвітлена як база даних CRM, де міститимуться ключові відомості, так би мовити профіль споживача [92]. Інакшим чином, досягнути ефективної діяльності через клієнтоорієнтованість можна шляхом збору не загальних даних, а специфічної інформації, що одержується у ході фокус-груп, опитувань та інших інструментів/прийомів, специфіка яких полягає у прямій комунікації з респондентом, що має на меті викрити ставлення споживача до товару чи послуги, його побажання, скарги. Основною причиною використання цих методів, що робить їх більш ефективними, є розширення розуміння глибини мотивації поведінки людей та їх колективного уявлення про організацію [95]. Важливо зазначити, що обидва підходи до колекціонування інформації можуть бути втілені, як одночасно, так і незалежно. Комбінування, чи її відсутність обумовлюється профілем діяльності організації. Наприклад, якщо компанія спеціалізується на проектному наданні послуг чи товарів, тобто коли вихідні потреби у одного клієнта можуть варіюватися залежно від умов з кожним новим завданням, проектом, то актуальним буде збір лише базових даних про споживача. Натомість, якщо активність клієнта завжди однакова, і його потреба в наших послугах не видозмінюється, то опитування про недоліки чи переваги надаваного йому товару буде актуальним.

Сучасні маркетингові парадигми визнають нагальну потребу у необхідності для організацій створювати цінність як для внутрішніх, так і для зовнішніх споживачів. Спектр зовнішніх клієнтів зазвичай відображає безпосередньо покупця товару, а також таких стейкхолдерів, як власники, інвестори, органи місцевого самоврядування, ЗМІ, громадські організації,

кредитори тощо. У цей же час часто ігноруються внутрішні клієнти, саме від яких залежать процеси всередині компанії і чия діяльність напряму впливає на успішність процесів зовнішньої клієнтоорієнтованості. Потреби внутрішніх клієнтів (працівників), їх ступінь задоволеності, настроїв у колективі, якість корпоративних зв'язків та комунікації корелюють з рівнем довіри та лояльності зовнішніх клієнтів, оскільки більш вмотивований колектив випромінюватиме завзяття, самовіддачу та бажання працювати на користь компанії, роблячи спільну справу. Очевидно, що лише від працівників залежить ступінь переходу цільових клієнтів у постійних, а звідти й в лояльних та адвокатів бренду [19, 52, 53]

За ступенем персоналізації клієнтоорієнтованість може проявлятися як масово, так і глибинно. Перша опція передбачає орієнтацію на певний масив споживачів, які мають однакові потреби і враховуючи запити яких організація підлаштовує свій товар чи послугу під певні специфіки для кожної групи. Так відбувається надання обмежено індивідуалізованих стандартних товарів. Глибока персоналізація фокусується на окремому індивіді та базується на використанні унікальних технологій та персоналізованих підходів обслуговування [92].

Пасивна та активна модель поведінки клієнта також може бути розглянута як вид взаємодії при реалізації клієнтоцентричного підходу. За умови наявної, але обмеженої взаємодії з клієнтом, маємо пасивну участь споживача у відносинах з компанією. У такому разі керівник при розвитку клієнтоорієнтованості більше орієнтується на особисті спостереження, моніторингах та аналізах, а не на результатах інформації, отриманої безпосередньо від зовнішнього споживача [95]. Однак, часто компанія стимулює участь клієнтів у процесі створення та удосконалення товару, що у розглянутій типологізації буде вважатися як активна поведінка.

За способом досягнення клієнтоорієнтованість може бути: спонтанна, культурна та регламентована. Перше явище виникає раптово, у випадку, коли і клієнт, і працівник (представник компанії) намагається створити позитивну

атмосферу взаємодії. Відмінною рисою є щирість клієнтоорієнтованої поведінки у конкретний момент. Часто таке трапляється у сервісному секторі. Регламентована орієнтація на споживача – аналогічна попередній за сутністю, однак у розрізі цього типу вона є нормованою, тобто поведінка працівника задокументована відповідно до встановлених стандартів та правил, і, важливо, не завжди справжня. Культурна клієнтоорієнтованість має більш глибоку природу, та, на відміну від двох попередніх, лежить у глибинних переконаннях працівників про перманентно відверте позитивне ставлення по клієнтів [6].

Оскільки відносини між компанією та клієнтом завжди мають нести двосторонню вигоду, виокремимо категорії привілеїв для споживача при клієнтоорієнтованій позиції компанії. Економічні блага можуть бути втілені у якості бонусів, персональних знижок, карток лояльності, участі у розіграшах, акціях. Психологічні привілеї мають більш нематеріальний прояв у вигляді комфорту під час обслуговування, взаємодії з працівниками чи, в цілому, наскільки позитивне враження дає емоційне підкріплення по відношенню до компанії під час згадування про неї. Соціальні вигоди конвертуються з дружніх стосунків з персоналом, якістю індивідуального сервісу [6].

Упродовж розбору усіх вищезгаданих класифікацій клієнтоорієнтованості простягається ідея залежності ефективності досліджуваного підходу від виконавця. Іншими словами, розподіл відповідальності беззаперечно відіграє вагомий роль в імplementації такої стратегії управління організацією. Так, індивідуальна клієнтоцентричність є проявом діяльності окремого співробітника, тому, зокрема, від його настрою, професійності та навичок залежить результат взаємодії та якість відносин і з зовнішнім, і з внутрішнім споживачем. Колективна клієнтоорієнтованість виникає, коли ступінь задоволеності та лояльності клієнта пов'язані з роботою кола відповідних співробітників, навіть якщо прямий контакт відбувається лише через одного представника цього ланцюга [18].

Остання виокремлена класифікація видів клієнтоорієнтованості пов'язана з персоналом та передбачає глибину особистісних переконань та бачення щодо поведінки орієнтованої на клієнта. У розрізі цього напрямку, можна виділити внутрішньо особистісне та демонстраційне сприйняття цінності клієнтоорієнтованого підходу на рівні морального усвідомлення. Важливим є той факт, що працівник упродовж життєвого циклу в компанії може бути в обох позиціях – коли демонстраційна (награна, створена примусом нормативів компанії модель поведінки) еволюціонує у внутрішньо особистісну (людина у процесі професійної діяльності розвиває усвідомлення доцільності цієї корпоративної стратегії) [18].

Ідентифікувавши ключові напрями та види впливу клієнтоорієнтованості на відносини між організацією та споживачем, далі пропонуємо сфокусуватися на основних проявах орієнтації на клієнта за моделлю McKinsey «7S», яка визначає компанію, як семи-елементну систему. У таблиці 1.2 розкрито сутність компонентів моделі внутрішнього середовища, серед яких виокремлюють: Strategy (стратегія), Structure (структура), Systems (системи), Shared values (цінності), Skills (навички), Staff (персонал), Style (стиль).

Таблиця 1.2 – Форми клієнтоорієнтованості за моделлю McKinsey «7S» (складено автором відповідно до [13])

Компонент моделі	Сутність	Форма клієнтоорієнтованості
Strategy (стратегія)	План підтримки та розвитку організації та її конкурентних переваг у довгостроковій перспективі	Включає в себе релевантні цілі та дозволяє компанії за рахунок їх включання у глобальну стратегію і реалізацію, досягнути необхідних ключових компетенції у розрізі взаємовідносин з клієнтами
Structure (структура)	Підхід у поділі компанії на підрозділи та організаційні одиниці з конкретизацією взаємозв'язків між ними та вказанням підпорядкованості та сфер відповідальності	Зв'язок між “front office” та “back office”, що забезпечує злагоджений механізм роботи колективу у процесі обслуговування клієнтів
Systems (системи менеджменту)	Формальні та неформальні процедури, які сприяють	Наявність та ступінь відповідності процедур з вимогами, які

Компонент моделі	Сутність	Форма клієнтоорієнтованості
	реалізації стратегії та структури, до яких належать конкретні методи прийняття управлінських рішень, розвитку бізнесу та навіть регламентації звичайної буденної роботи	забезпечать максимально можливий рівень задоволеності клієнтів
Shared values (цінності)	Цінності, принципи, які є основою загального ведення бізнесу та стандартами взаємодії всередині самої компанії, принципи її корпоративної культури, місія	Агітація цінностей фокусу на споживачеві усього колективу організації
Skills (навички)	Компетенції та потенціал працівників, що працюють у компанії	Вміння та навички, що необхідні для провадження клієнтоорієнтованої політики організації
Staff (персонал)	Політика управління персоналом – прийняття на посаду, адаптація, мотивація, підвищення кваліфікації. Загальні існуючі потужності людського ресурсу організації, його кількість, кваліфікація, організація роботи тощо	Працівники – активні учасники, «інструмент» компанії у комунікації зі споживачем, який забезпечує даними про рівень задоволеності та має, в той же час, здатність впливати на цей показник
Style (стиль внутрішніх взаємовідносин)	В основному стосується культури роботи / управління осіб з верхніх щаблів ієрархії організаційної структури. Включає стилі управління, значення керівників, їх роль у прийнятті стратегії в цілому	Схильність до клієнтоорієнтованості в усіх напрямках зв'язків всередині компанії сприятиме вдосконаленню сприйняття організації в очах клієнта та підвищенню його загальної задоволеності від обслуговування

Слідування клієнтоорієнтованості є комплексним та багаторівневим процесом, і досягнення у повній мірі якого потребує проходження компанією усіх трьох кіл «еволюції»:

1. Компанія, що забезпечує якісне обслуговування.
2. Компанія, що надає професійний супровід та обслуговування.
3. Компанія функціонує як «центр обслуговування споживачів».

Вихід на кожен з цих рівнів передбачає досконалу роботу на попередньому. Дж. Шоул виокремив такі першочергові канони у роботі на першому базовому етапі [91]:

- відданість керівників – вони вірять у можливість ведення індивідуальної роботи з кожним клієнтом, здатність надавати якісні послуги;
- постійне вдосконалення сервісу на рівні, що дозволяє клієнту помічати прогрес розвитку компанії;
- задовільне фінансування, що здатне забезпечити розробку та втілення клієнтоорієнтованої стратегії;
- навчання колективу клієнтоорієнтованості у роботі кожного;
- якість та надійність внутрішніх зв'язків в організації, розуміння «внутрішнього споживача», забезпечення роботи за принципом «робимо спільну справу», а не «кожен сам за себе»;
- залученість усього колективу, кожен представник компанії усвідомлює важливість та вплив своїх дій на сприйняття компанії клієнтом.

Забезпечивши перелічені умови на рівні професійного обслуговування, компанія вже прагне до більш докорінних змін саме у свідомості колективу, його світогляду, що здійснюється за рахунок навчання. Досягнення такої компетенції значно підвищить рівень довіри споживачів і до її маркетингової політики, і до компанії в цілому. Професіоналізм – це те, що досягається, виключно, кропіткою роботою, постійним навчанням та, головне, практикою, використанням отриманої бази знань на ділі. Професійність втілюється у нематеріальних дрібницях, і, в першу чергу, це стосується цінностей, які переслідує працівник, та його рівня навичок у сервісі. Вершиною «дорослішання» клієнтоорієнтованої організації, що для багатьох компанії залишається недосяжною мрією, є третій рівень з позиціонуванням себе як «центра обслуговування клієнтів». Задля виходу та такий етап компанії часто піддаються реорганізації: зміни у структурі, команді, нормативах та стандартах, приміщеннях тощо. Фокус уваги на цьому рівні спрямований більшою мірою на досягнення бездоганного сервісу, критеріями якого є комфортність та оперативність для клієнта [77, 56].

Проаналізувавши існуючі підходи до моделювання роботи бізнесу з пріоритетом на клієнтоорієнтованості, з'ясовано, що в основному дослідники фокусуються на галузевих специфіках імплементації цього підходу, при цьому лише приділяючи увагу деяким аспектам орієнтації на споживачів і не виражаючи сповна сучасне бачення концепції, бізнес-стратегії. З огляду на це запропоновано власну модель клієнтоорієнтованого бізнесу (рис. 1.5), яка складається з п'яти ключових блоків [43, 67, 75, 76, 94]:

- створення цінності для споживача;
- система взаємодії з клієнтом;
- робота з базою даних про клієнтів;
- забезпечення лояльності споживачів;
- зворотній зв'язок та забезпечення реакції на запити клієнтів.

Створення бізнесу з клієнтоцентричним налаштуванням – непросте місія, і саме розробка моделі його функціонування продемонструвала нам комплексність усіх проваджуваних бізнес-процесів. За рахунок індивідуальної взаємодії окремо з кожним споживачем створюється цей багатоступеневий ланцюг операцій – збір даних, їх аналіз, донесення отриманих результатів про потреби клієнта до колективу, розробка відповідної цінності, на її основі формування програми бізнес-процесів, і потім вже процес продажу та збору відгуків. Проектована модель стане у нагоді для більш раціонального та ефективного налаштування роботи та при створенні клієнтоорієнтованого бізнесу, і при потребі у реорганізації бізнес-процесів з ухилом у фокусування на споживачах вже існуючої на ринку компанії. Крім того, модель може бути використана у якості шаблону при оцінюванні рівня клієнтоорієнтованості організації.

Таким чином, складність тлумачення клієнтоорієнтованого підходу є обґрунтовано складним та неоднозначним процесом, що доводить ідентифікована у процесі типологізації багатогранність сутності цієї організаційної концепції. Вивчення різноманітних класифікацій клієнтоорієнтованості – фундамент розробки релевантних методів її оцінки та

висування доцільних рекомендацій щодо покращення підходу на прикладі конкретної організації.

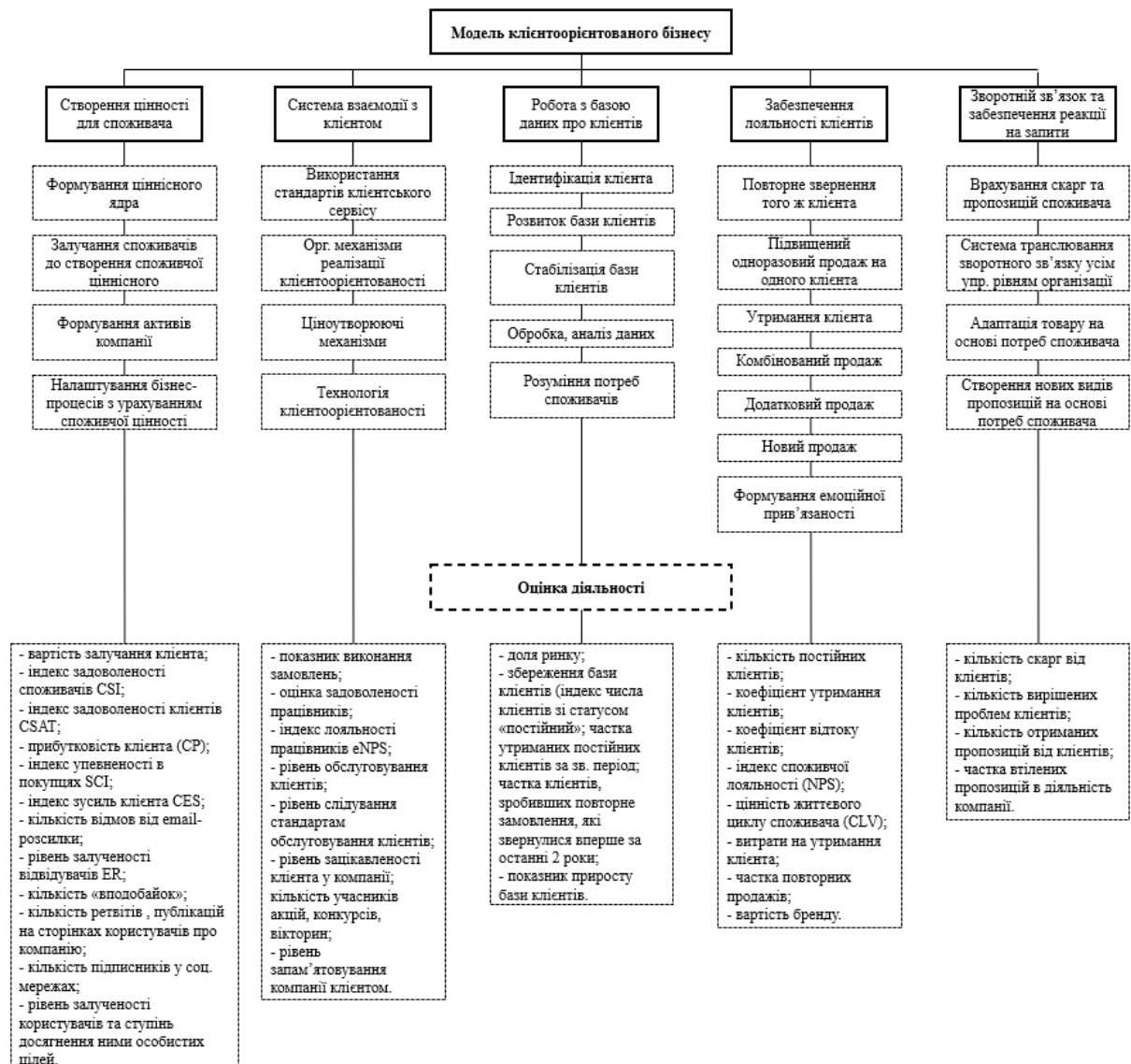


Рисунок 1.5 – Модель функціонування клієнтоорієнтованого бізнесу (складено автором відповідно до [43, 67, 75, 76, 94])

За сучасних умов швидкозростаючих ринків, а відповідно і конкуренції, лише високоякісне обслуговування та виховання лояльних споживачів дозволять гідно створювати конкуренцію. Фокусування на інтересах споживачів та їх відданість компанії є запорукою успіху. До того ж, не варто оминати увагою уміння передбачати майбутні зміни потреб цих же клієнтів та, в той же час, адекватно оцінювати внутрішні можливості до затребуваної

адаптації. Необхідно усвідомлювати, що рівень клієнтоорієнтованості напряму впливає на загальну ефективність діяльності бізнесу.

### **1.3 Методичні підходи до оцінки рівня клієнтоорієнтованості організації**

Орієнтація компанії на клієнта, що за дефініцією Ф. Котлера носить назву «маркетингу відносин», очевидно, несе значний вплив на міру та характер розвитку відносин зі споживачами [75, 94]. Спроби оцифрувати та в подальшому проаналізувати цей зв'язок з боку науковців результуються багатьма підходами збору бази даних, що можуть бути адаптовані до різних типів бізнесів, проведені і як самоаналіз, і як через безпосереднє залучення клієнтів (табл. 1.3). Однак, перед дослідженням ключових методів, перш за все, варто зауважити, що всі з них є лише шаблонами, які часто потребують певних видозмін в залежності від специфіки діяльності.

Шкала орієнтації на клієнта (S.O.C.O), що передбачає 24 пункти, була розроблена Р. Саксом та Б. Вальцем та першопочатково використовувалася виключно для промислових сфер [86]. З появою більш ґрунтовних досліджень вона доповнювалася іншими науковцями, що створило деяку проблему нагромадженості. Даний інструмент включає питання, що описують варіанти поведінки менеджера по відношенню до клієнта або потенційного покупця та передбачає виставлення останніми бальної оцінки (від 0 до 9). Шкала включає такі, націлені на естимацію специфіки процесу продажів твердження [86]:

- бажання допомогли клієнту з прийняттям рішення;
- допомога в ідентифікації справжніх потреб клієнта;
- пропозиція релевантного товару, що вирішить проблеми клієнта;
- адекватне пояснення та опис товару;
- уникнення пресингу на покупця продавцем.

У ході дослідження Р. Саксом та Б. Вайцом було визначено, що шкала S.O.C.O формує 2 субшкали, які пов'язані з «негативними» та «позитивними» питаннями, чим демонструє комплементарно корисні для аналізу психометричні показники [83, 86].

Сучасні дослідження стверджують: шкала може бути скорочена до 10 пунктів без суттєвої втрати валідності отриманих результатів. Така модифікація навпаки сприятиме більш надійному вимірюванню, зменшуючи упередженість, втому від тестування та вірогідність автоматичної «мовчазної» згоди. Більш того, скорочена структура робить S.O.C.O доступною до інтеграції в інші багатофакторні шкали, що дозволяє дослідити взаємодії між обома учасниками ринкових відносин, але за іншими параметрами [83, 84].

Наступними не менш революційним у період становлення маркетингу відносин методами пропонуємо розглянути MKTOR та MARKOR, між якими простежується конвергентна валідність, тобто високий рівень кореляції викликаної схожою структурою тестів. Тестування MKTOR було запропоноване Дж. Нарвером та С. Слатером у 1990 р., MARKOR висунули А. Кохлі, А. Яворський, Б. Кумар пізніше у 1993 році. За своїм контекстом вважається, що MARKOR більш широко використовується у питаннях первинного дослідження маркетингової орієнтації та ідентифікації зв'язків між цим феноменом та ефективністю бізнесу взагалі. У той час як MKTOR часто застосовується для подальшого більш глибокого вивчення [69, 82].

Підхід Нарвера містить три секції опитування, пов'язаних з конкретними напрямками: орієнтація на клієнта (6 питань), орієнтація на конкурента (4 питання), міжфункціональна координація (4 питання). Шкала Кохлі включає аналогічно 3 розділи, однак спрямована на інший рід аналізу та передбачає опитування щодо: генерації інформації (6 питань), розповсюдження інформації (5 питань) та реакції на ринок (9 питань) [60, 62, 69]

Беручи за основу ці два підходи Р. Дешпенде запропонував узагальнену альтернативну модель MORTN, яка описана як «більш спрощена та управлінсько-орієнтована» [63].

7-бальна шкала передбачає внутрішнє опитування компанії за такими твердженнями:

1. Цілі бізнесу визначаються ступенем задоволеності споживачів.
2. Ми постійно контролюємо рівень відданості та орієнтацію на клієнта.
3. Ми розповсюджуємо інформацію про нюанси успішного досвіду роботи з клієнтом серед усіх бізнес-функцій.
4. Наша стратегія конкурентоздатності полягає у розумінні потреб споживачів.
5. Ми системно та часто проводимо оцінку задоволеності клієнтів.
6. Ми маємо рутинні та регулярні показники обслуговування клієнтів.
7. Ми більш клієнтоорієнтовані, ніж конкуренти.
8. Ми впевнені, що ця компанія існує перш за все для задоволення та обслуговування клієнтів.
9. Ми проводимо опитування кінцевих споживачів не рідше одного разу на рік з метою оцінити якість товару та послуг.
10. Дані внутрішніх досліджень щодо задоволеності споживачів регулярно розповсюджуються на всі рівні та департаменти.

Як ми бачимо, судження 1–5 були запозичені зі шкали MKTOR, 6–8 розроблено додатково, 9 та 10 – аналогічні пунктам MARKOR [63].

Виміряти сприйняття клієнтів до особистого бренду було запропоновано Р. Дешпенде, Ф. Вебстер та Дж. Фарлей у 1993 році за допомогою 9-факторної моделі [54]. Ідея полягає у створенні анкетування з дев'яти розділів, що містять тематичні питання: відвертість (Sincerity), запал (Excitement), компетентність (Competence), вишуканість (Sophistication), суворість (Ruggedness), приземленість (Down-to-earthness), образність (Imagery), традиційність (Tradition), сучасність (Modernity).

Дані показники будуть ефективними для створення картини сприйняття бренду споживачами та у розробці програми позиціонування компанії на тлі конкурентів.

Таблиця 1.3 – Порівняльна таблиця шкал оцінок клієнтоорієнтованості (складено автором відповідно до [54, 60, 62, 63, 69, 82, 83, 84, 86])

Назва шкали	SOCO	MKTOR	MARKOR	9-факторна шкала	MORTN
Автор, рік	1982 р. Р. Сакс, Б. Вальц	1990 р. Дж. Нарвер, С. Слатер	1993 р. А. Кохлі, А.Яворський, Б. Кумар	1993 р. Р. Дешпенде, Ф. Вебстер, Дж. Фарлей	1998 р. Р. Дешпенде
Об'єкт	Співробітник	Компанія	Компанія	Компанія	Компанія
Кількість індикаторів (суджень, питань)	24	6	32	9	10
Первісна шкала	-	-	-	MKTOR, MARKOR	MKTOR, MARKOR, 9-факторна шкала

Відправним пунктом отримання конкурентних переваг за рахунок клієнтоорієнтованої політики є об'єктивне визначення потенціалу компанії, шляхів його використання та збагачення. Оцінка та розвиток перспектив на основі клієнтоцентричності постає невід'ємним атрибутом функціонування та зміцнення бізнесу на ринку. У роботі для вирішення цього завдання нами запропоновано також власну схему, що включає основні кроки алгоритму проведення оцінювання, а також конкретний аналітико-розрахунковий інструментарій, результати калькуляцій за яким передбачено враховувати при проведенні комплексної оцінки клієнтоорієнтованості організації.

Побудова ефективної системи ведення клієнтоорієнтованої політики торкається усіх функцій менеджменту, сфери діяльності, основних показників, їх залежності, а також підходів до розрахунку та моделювання загального результату. Моніторинг та керування клієнтоцентричністю – один з основних векторів менеджменту організації, що акумулює та синхронізує функціонування інших підсистем аби спонукати підвищення рівня загальної

конкурентоздатності бізнесу та лояльності споживачів. Відомо, що клієнтоорієнтованість піддається впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ, що в свою чергу поділяють на макро-, мезо- та мікрорівні.

Макрорівень включає в себе усі складники PESTEL-концепції (політичні, економічні, соціальні, технологічні, юридичні аспекти та чинники навколишнього середовища), що мають властивість впливати на «настрій» та тактику конкурентного середовища через зміни методів, підходів, способів та технологій діяльності організацій [98].

Мезорівень, що також пов'язаний з оточенням компанії, уособлює в собі прямі чинники впливу на компанію: постачальники, клієнти, товари, працівники, контактна аудиторія тощо.

Варто підкреслити, що соціальний чинник, який позиціонує в обох рівнях і безпосередньо корелює з клієнтоорієнтаційною концепцією є ключовим фактором. Це пояснюється тим, що в основі формування ринку лежать уподобання клієнта, які і є основою соціального фактору. До того ж, аналізуючи механізми взаємодії у мезосередовищі стає очевидним, що мотиви діяльності усіх учасників ринку мають в основі потребу клієнтів, що в свою чергу, формує попит, провокуючий реакцію гравців ринку. Найсуттєвіший вплив на вподобання споживачів серед факторів мезорівня несуть конкуренти та сектор інновацій.

Підводячи лінію, можна віддзеркалити такий кореляційний механізм: макро- та мезорівні можуть впливати на конкурентоспроможність організації як напряму так і опосередковано. Посередній вплив пояснюється диктуванням цими середовищами рис споживчого попиту, інновацій та характерних особливостей позиціонування конкурентів та їх товару. Усе це окрім співзалежності несе вагомий вплив на рівень клієнтоорієнтованості конкретної організації, який визначає, в свою чергу, ступінь задоволеності споживачів, та у результаті загальну конкурентоздатність компанії на ринку [10,11].

Використання кількісного аналізу якісних показників клієнтоорієнтованості визначить ступінь залежності сили конкурентності

компанії на ринку від політики орієнтації на споживача, що, у результаті, надасть можливість контролювати та керувати цим процесом. Рис. 1.6 демонструє алгоритм оцінювання та стимулювання розвитку клієнтоорієнтованості з метою бустеризації конкурентоспроможності в цілому.

Перший, підготовчий, етап передбачає конкретизацію загальних та специфічних критеріїв впливу клієнтоорієнтованості компанії на ефективність її діяльності. Серед загальнозживаних можна виокремити: динаміка зміни клієнтів, якість обслуговування, існування департаментів роботи з клієнтами, рівень втілення побажань клієнтів з огляду на якість, нівелювання вартості.

На наступному кроці, важлива деталізація обраних критеріїв, визначення еталонних значень кожному показнику. Так, наприклад, серед департаментів для роботи з клієнтами можемо вважати за ідеальний перелік наявність маркетингового відділу, відділу продажів, служба підтримки тощо. Якість обслуговування може бути втілена в гарантійному сервісі, пропозиції додаткових (супутніх, унікальних) послуг/товарів і тд. Щодо ідентифікації динаміки зміни кількості споживачів, то співставивши кількість нових клієнтів у звітному періоді з базисним, ми відстежимо зростання або зниження розмірів аудиторії [11]. Саме моніторинг нових споживачів дозволить визначити якість роботи компаній, їх реакцію на певні інновації спрямовані на залучення нових покупців, а також проводити певне прогнозування та моделювання руху тренду розміру майбутньої аудиторії. Реакцію компанії на скарги та побажання відстежують порівнюючи обсяги загальної кількості звернень з тими, на які був наданий зворотній зв'язок. Наступним виокремленим показником було нівелювання ціни за рахунок впровадження інноваційних підходів чи технологій. Використання новітніх інструментів сприятиме оптимізації процесів всередині компанії, скоротить собівартість, прискорить виробництво, покращить якість, що тією чи іншою мірою висвітлиться на економічних показниках організації. Розрахунок можна провести знайшовши залежність вартості після та до застосування інновації.

Далі визначивши вагу кожного з обраних критеріїв (шляхом експертного оцінювання, проведення розрахунків), їх фактичні показники варто обчислити комплексний показник клієнтоорієнтованості компанії та в подальшому порівняти його з еталонним значенням. Проранжувавши показники за ступенем впливу стане очевидним пріоритетність фокусу уваги компанії.

Розрахунок планової перспективи змін показників кожного з критеріїв та порівняння їх у динаміці з фактичними – наступні кроки на шляху до визначення рівня конкурентоздатності організації та її загальної ефективності [10].

У разі, якщо заплановані норми не досягнуті, варто повернутися до стадії планування та пріоритизації вектору руху стратегії компанії. Однак, за умови успішного втілення проєктованих значень переходимо до удосконалення вже раніше обраного регламенту діяльності організації.

Розроблені кроки оцінювання та вдосконалення політики клієнтоорієнтованості стануть у нагоді при визначенні ступеня відповідності її стратегії споживацьким вимогам за умови втілення запланованих заходів роботи з кожним критерієм (напрямом), маючи на меті підтримку загального конкурування на ринку.

Як вже зазначалося раніше варіація критеріїв оцінки доволі широка, тим паче здійснювати аналіз клієнтоорієнтованості є можливим і загалом, і за специфічними напрямами, що дозволить дослідити цей показник більш комплексно та розробити відповідну програму заходів щодо удосконалення.

Схема, що демонструє модель клієнтоорієнтованого бізнесу (рис. 1.5) включає 5 основних напрямів охоплення та відповідні оцінки діяльності за кожним з них. У контексті питання методичних підходів до оцінки та аналізу вважаємо за доцільне приділити особливу увагу деяким з них, що несуть у собі певні специфічні нюанси.

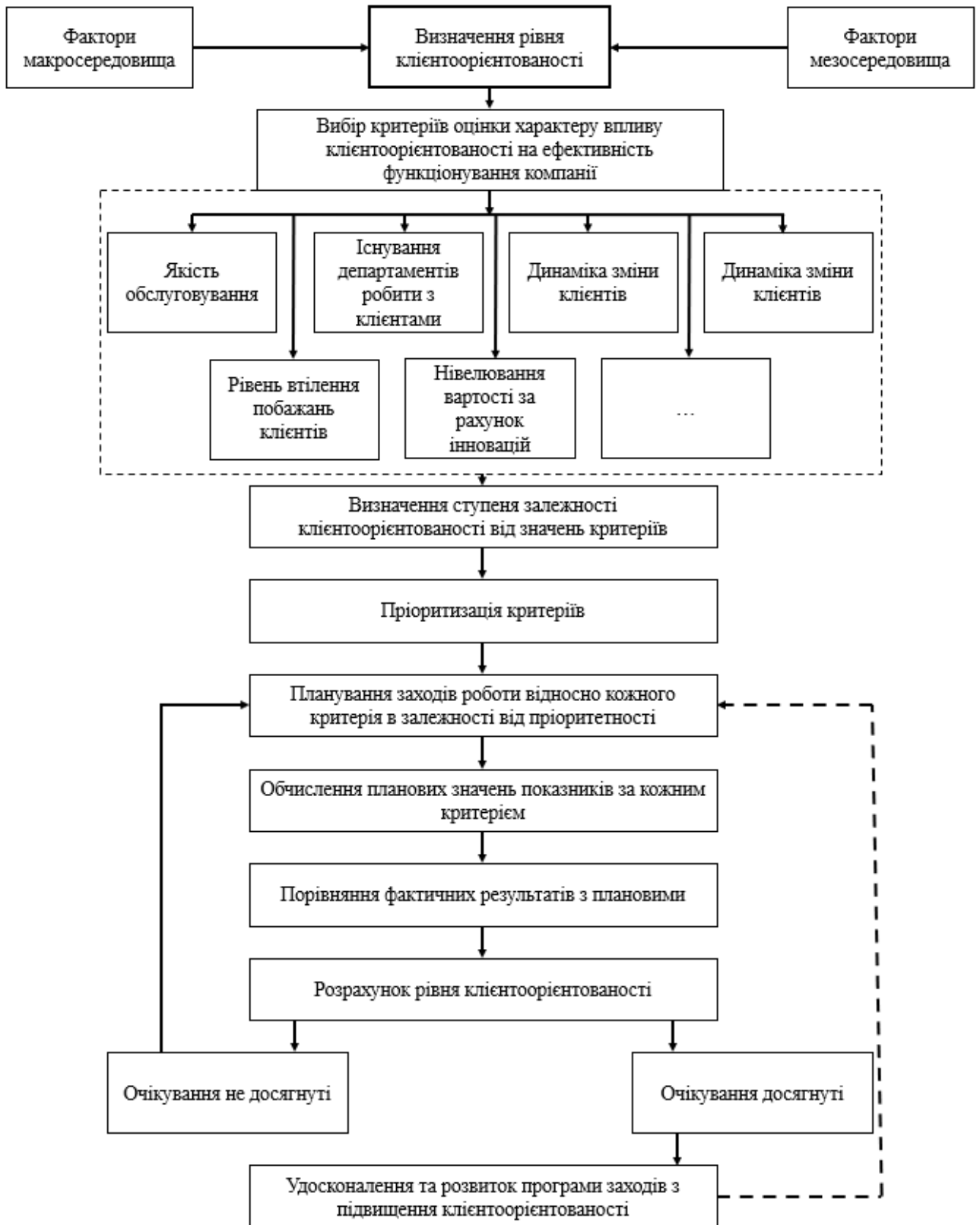


Рисунок 1.6 – Алгоритм проведення оцінювання рівня клієнтоорієнтованості організації (складено автором відповідно до [10, 11, 13, 67, 75, 76])

Рівень створення цінності для споживача визначають через [43, 75, 76, 94]:

- вартість залучення одного клієнта, яку знаходять поділивши усі витрати для залучення нових покупців на кількість новоприбулих клієнтів за період інвестування;
- CSI (індекс задоволеності споживачів) – демонструє успішність взаємодії між покупцем та компанією, якість сформованого досвіду споживача. Розрахунок показника здійснюється шляхом визначення важливості/ваги певних параметрів та проведення відповідного опитування, яке дозволяє виявити, наскільки споживачі задоволені тим чи іншим аспектом діяльності, організацією загалом;
- CSAT (індекс задоволеності клієнтів) – дає середню оцінку ступеня задоволеності клієнтів від певної взаємодії з організацією. Здійснюється аналогічно розрахунку CSA, однак відмінними є опитувана аудиторія (менший досвід співробітництва) та параметри анкети (менший обсяг та узагальнений зміст);
- CP (прибутковість клієнта) – розраховується чистий прибуток від сегмента чи окремого клієнта після вирахування усіх видатків, витрачених на організацію/провокування цієї взаємодії між покупцем та компанією;
- SCI (індекс упевненості в покупці) – корисний при проведенні кластеризації клієнтів (за ознаками рівня лояльності та ступеня задоволеності) за напрямками: ризикові, чутливі, прихильні;
- CES (індекс зусиль клієнта) – знаходиться через анкетування із запитом виставлення бальної оцінки та у результаті демонструє кількісну узагальнену оцінку витрачених клієнтом зусиль під час інтеракції з організацією.
- кількісний показник відхилення email-розсилки;
- ER (рівень залученості клієнтів) – показник активності відвідувачів офіційного сайту та соціальних мереж компанії.

Дослідження споживчої цінності та аналіз ступеня її врахування передуватиме створенню конкурентних переваг товару/послуги за рахунок високого рівня відповідності специфічним запитам конкретного сегменту аудиторії. Саме за рахунок цінності товару, що пропонує бренд чи компанія і формується лояльність та відданість клієнтів, що в процесі виховує з них вже споживачів.

Наступним кроком експлорації якості втілюваної кампанії клієнтоорієнтованості є забезпечення адвокації та лояльності. Ця стадія взаємовідносин з клієнтом досягається за рахунок стимуляції його повернення і забезпечення позитивного досвіду та ставлення до товару, які у комбінації можуть створити емоційний «гачок» при згадуванні компанії. Вирішальним на цьому етапі є факт прагнення компанії до довгострокової співпраці, що досягається за рахунок покращення сервісу та якості товару, наданні релевантних пропозиції відповідно до індивідуальних запитів покупців, навігації та супроводу новоприбулої аудиторії, роботи зі старими клієнтами підкріпленої взаємною емоційною відданістю компанії по відношенню до них [76]. Подібний сценарій розвитку взаємовідносин стимулюватиме частоту покупок та, як результат, підвищенню фінансової ефективності компанії. Для реалізації детального моніторингу лояльності рекомендовано дослідити показники подані на рис. 1.5, однак варто з особливою увагою підкреслити CLV (цінність життєвого циклу споживача) та NPS (індекс споживчої лояльності).

Перший допомагає у грошовому еквіваленті оцінити та поточну вартість клієнта, і потенціал, перспективи роботи з ним.

Наступний ідентифікує рівень відданості та здатності до адвокації бренду споживачами, у цьому випадку принциповим є аналіз саме поточних покупців, а не потенційних чи минулих. Автор цієї оцінки Фред Райхельд підкреслює особливий підхід до постановки запитання у процесі проведення опитування. Задля розрахунку важливим є отримання неупереджених балів від клієнтів (в діапазоні: 0–10, де 0 – «точно не рекомендую», 10 – «точно

рекомендую»). На основі результатів проводять класифікацію опитуваних за категоріями [43]:

- «критик» (оцінка 0–6) – незадоволені покупці, що ніколи не радитимуть бренд та навіть своїм негативним ставленням можуть зашкодити його репутації;
- «нейтрал» (оцінка 7–8) – пасивні покупці, що не проявляють яскраво прихильного чи засуджувачого ставлення та з легкістю можуть бути перетягнутими конкурентами;
- «промоутер» (оцінка 9–10) – лояльні покупці, що співпрацюватимуть та захищатимуть компанію навіть у складні для неї періоди.

Розрахунок NPS реалізується як різниця між відсотковими частками «критиків» та «промоутерів».

Таким чином, алгоритм визначення характеру та ричагів впливу клієнтоорієнтованості на загальний показник конкурентоспроможності компанії продемонстрував ширину охоплення та комплексність необхідних проваджуваних бізнес-процесів, реалізація яких здійснюється за принципом ланцюгової реакції – якість роботи працівників та проведеного її аналізу на кожному з етапів взаємовідносин з клієнтами можуть стати вирішальними в успішності впровадження та розвитку політики клієнтоцентричності.

## **Висновок до розділу 1**

У результаті дослідження теоретико-методичних засад управління організацією на принципах клієнтоорієнтованості проведено глибинну експлорацію та зроблено відповідні висновки:

1. Всебічно окреслено позиції провідних науковців щодо інтерпретації дефініції клієнтоорієнтованості як підходу в організаційній стратегії. Категоризація та деталізація чинників, що впливають на риси клієнтоцентричності та безпосередньо пов'язані з організаційно-

управлінською політикою, разом з глибинним вивченням точок зору на клієнтоорієнтованість дозволили поділити науковців за відповідними ідеологічними групами, що в подальшому у комплексі стало основою для висунення власного узагальнюючого поняття «клієнтоорієнтованості». Доведено, що клієнтоорієнтованість відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності організації. Вона відкриває нові можливості і для підвищення ефективності праці, і для оптимізації бізнес-процесів, і для налагоджування більш довірчих та ефективних відносин зі споживачами.

2. Ідентифіковано ширину охоплення напрямів функціонування організації, що корелюються з клієнтоорієнтованістю, що в подальшому стануть підґрунтям для розробки методів оцінювання та взагалі глибинного аналізу стратегії компанії з орієнтацією на споживачеві. На основі попередніх теоретично-методичних досліджень визначено три основні кола в еволюційній спіралі компанії, що прагне до клієнтоцентричності та ключові канони й умови, необхідні для висхідного просування за ним. Крім того, запропоновано власну п'яти-блокову модель клієнтоорієнтованого бізнесу, що яскраво віддзеркалює основні аспекти кожного з векторів розвитку організації за цим напрямом.

3. Невід'ємним кроком розкриття тематики було визначення можливих шляхів оцифрування предмета дослідження задля майбутнього проведення кількісного аналізу. Враховуючи цей факт, виділено та порівняно авторитетні у наукових колах методи та шкали оцінювання рівня клієнтоорієнтованості. Поглиблене вивчення зв'язків зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування організації дозволили розробити оригінальний алгоритм системного проведення оцінювання рівня клієнтоорієнтованості, що був доповнений представленням універсальних розрахункових показників.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ПОЛІТИКИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI КОРПОРАЦІЇ «БІСКВІТ-ШОКОЛАД»

#### 2.1 Аналіз поточного стану функціонування підприємств харчової промисловості в Україні

З метою проведення комплексного аналізу та розробки релевантних рекомендацій для корпорації «Бісквіт-Шоколад», доцільно провести огляд не тільки внутрішнього, а і зовнішнього середовища її функціонування.

Перш ніж розглянути місце кондитерської ніші у харчовій індустрії важливо зазначити, що загальні показники промисловості України свідчать про пріоритетність та стратегічну важливість харчової галузі, яка спроможна задовольнити потреби не лише місцевого попиту, а й вдало фокусується на іноземних споживачах. На вітчизняному ринку харчова промисловість утримує свої лідуєчі позиції та впродовж останніх років, випереджаючи металургію, займає друге місце після енергетики (рис 2.1, 2.2).



Рисунок 2.1 – Структура обсягу реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2016 році (складено автором відповідно до [9])



Рисунок 2.2 – Структура обсягу реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2020 році (складено автором відповідно до [9])

За останнім звітами Державної служби статистики України, що містять дані до 2020 року, харчова промисловість набирала висхідних обертів та майже вийшла на рівень 2016 року (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Відсоткова частка виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів у загальному обсязі промисловості України за період 2016–2020 років (складено автором відповідно до [9])

На основі загального аналізу статей звітності оприлюдненою службами статистики для подальшого аналітично-статистичного дослідження відфільтруємо структуру такого виду діяльності як «Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів», що вміщає у собі 23 напрями. Серед ключових класифікаційних груп напрямку кондитерського виробництва в рамках цього дослідження вкрай важливими будуть:

- цукристі вироби (включає: пастилу, ірис, зефір, карамель та інші);
- шоколадні вироби (включає: шоколадні цікурки, плитки шоколаду, батончики, інші вироби, що вміщують какао);
- борошняні кондитерські вироби (включає: вафлі, бісквіти, печиво, торти тощо).

На рис. 2.4 у грошовому еквіваленті на тлі сумарного обсягу реалізованих харчових продуктів продемонстровано позиції напрямів, безпосередньо пов'язаних з кондитерською сферою.



Рисунок 2.4 Обсяги реалізації промислової продукції у виробництві харчових продуктів за видами діяльності за період 2016–2020 років (складено автором відповідно до [9])

Беручи до уваги отриманий графік, бачимо, що лінія тренду свідчить про динамічний висхідний рух вагомості кондитерської промисловості у загальній індустрії харчових продуктів, що засвідчує й аналітичне обчислення структури за кожним звітним періодом (табл. 2.1, рис. 2.5).

Таблиця 2.1 – Динаміка приросту кондитерського напрямку на тлі загального виробництва харчових продуктів (складено автором відповідно до [9])

Рік	Виробництво харчових продуктів, %	Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання, %	Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів, %
2016	100	2,37	5,97
2017	100	2,48	5,77
2018	100	2,42	6,17
2019	100	2,56	6,32
2020	100	2,56	5,96

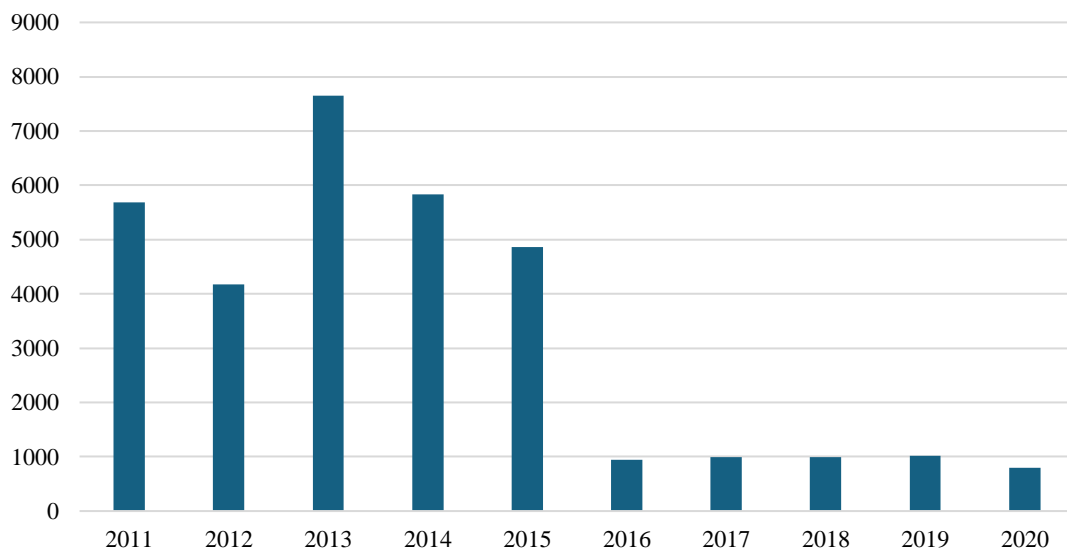


Рисунок 2.5 – Обсяги реалізації продукції кондитерської промисловості за період 2011–2020 років (складено автором відповідно до [9])

Вищенаведений графік ілюструє зміни показника протягом часового інтервалу з 2011 по 2020 рік. Очевидно, що перші п'ять проаналізованих років в декілька разів перевищують останні результати. Переломний момент, що

докорінно змінив ситуацію усіх без виключення напрямів промисловості та навіть економіки країни, приходиться на 2013 рік, який знаменується початком воєнного конфлікту з росією, що ланцюговою реакцією став наслідком припинення торгових відносин з підприємствами білорусі. Від початку квітня 2014 року Росія не просто наклала ембарго на імпорт українських товарів серед яких цукерки, шоколад і тверді сири, а й заборонила транзит до країн Азії. У відповідь на це Україна вчинила аналогічно. Рис. 2.6 наочно показує, яку значну для української економіки частку становили зовнішньо-економічні зв'язки з країною-терористом та як поступову торгівля з нею зійшла на нівець.



Рисунок 2.6 – Обсяги, динаміка торгівлі України з РФ у 2014–2019 [47]

Враховуючи зміну експортно-імпоротної політики країни можна з упевненістю обґрунтувати різкий спад обсягів реалізації кондитерської продукції після 2013 року. Мінімальний екстремум спостерігається до 2016 року, після чого харчовий промисел почав набирати висхідних темпів, що тривало до 2019 року, незначний спад відстежується у період останнього звітного року, що обумовлено пандемією, яка огорнула весь світ.

У ході дослідження виявлено, що за останній 5-ти річний період (відповідно до найновіших опублікованих статистичних звітностей – 2016–2020 роки) найбільша частка у виробництві шоколадних кондитерських виробів в Україні припадала на цукерки шоколадні (крім цукерок з вмістом алкоголю, шоколаду в брикетах, пластинах чи плитках) – 43,4% (рис. 2.7). Лідером за споживанням серед цукристих виробів стали карамелі, тофі (ірис) та солодощі аналогічні – 28,90% та вироби кондитерські з цукру чи його заміників, з вмістом какао (включаючи шоколадну нугу; крім білого шоколаду) – 25,81% (рис. 2.8). Стосовно борошняних кондитерських виробів, наймасовішим за виробництвом було печиво солодке (уключаючи сендвіч-печиво; крім частково чи повністю покритого шоколадом або іншими сумішами, що містять какао) – 12,68% від загального тону продукції цієї категорії кондитерської галузі (рис. 2.9).



Рисунок 2.7 – Структура загальних обсягів виробництва шоколадних виробів за період 2016–2020 років (складено автором відповідно до [9])

Вітчизняному ринку за цим напрямом властиві сильні рівень конкуренції та міра насиченості, відповідно, виробниками-лідерами є великі компанії, які

здатні регулярно модернізувати асортимент продукції та оперативно адаптуватися під зміну споживацьких потреб.

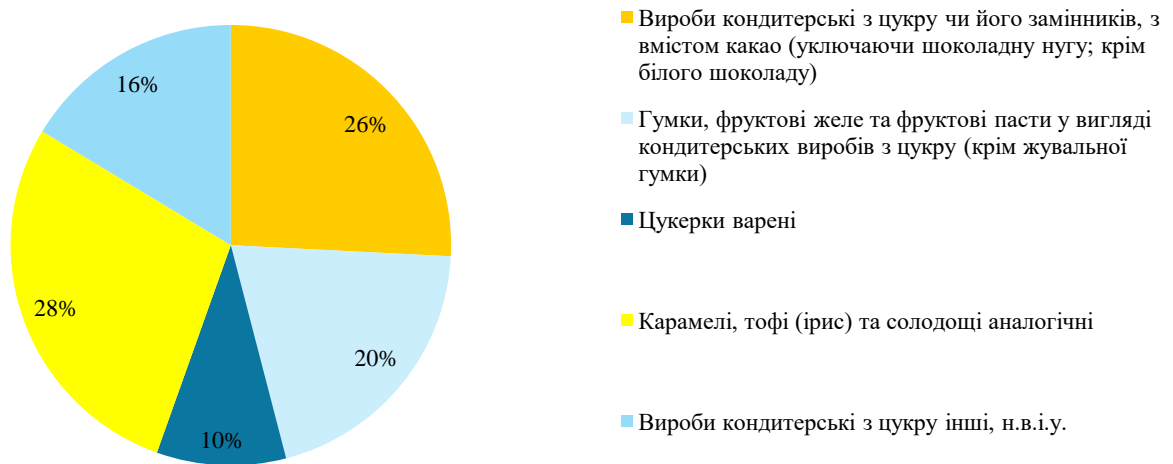


Рисунок 2.8 – Структура загальних обсягів виробництва цукристих виробів за період 2016–2020 років (складено автором відповідно до [9])

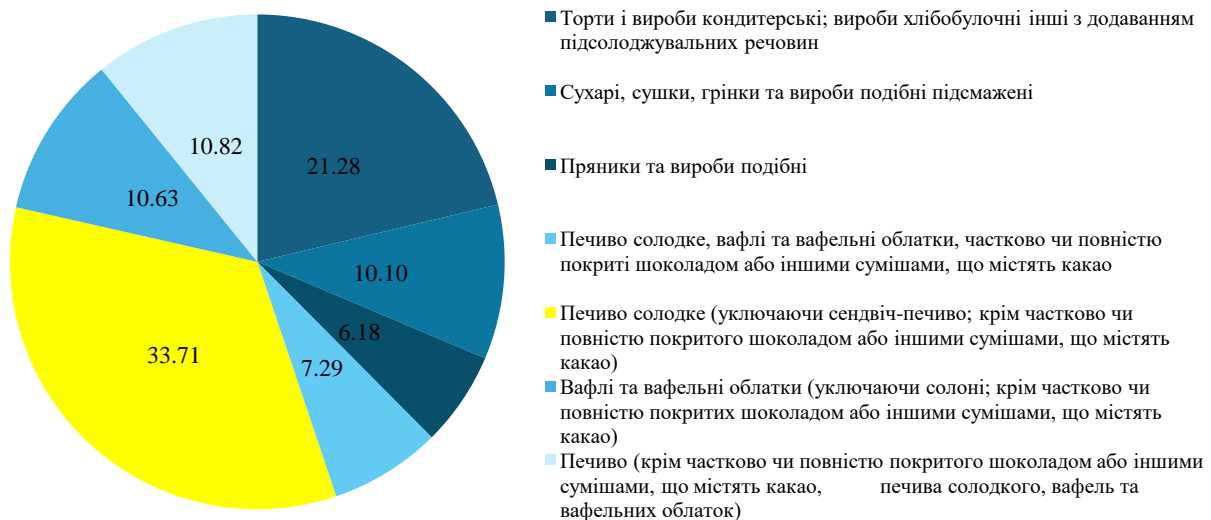


Рисунок 2.9 – Структура загальних обсягів виробництва борошняних кондитерських виробів за період 2016–2020 років (складено автором відповідно до [9])

За даними станом на 2020 рік до виробництва харчових продуктів залучено близько 324 тисяч працівників. Загалом спостерігається тенденція збільшення залученості кадрів до галузі, однак, якщо звертати увагу, за рахунок яких типів підприємств це відбувається, то рівень найму малими компаніями характеризується флуктуацією, адже показник, порівнюючи перший та останній періоди, перебуває на стабільному рівні, приваблення робочої сили середніми за розміром організаціями зазнало поступової стагнації, однак тенденції великих підприємств властиве помітне збагачення кадрами на цілих майже 40% у продовж періоду, що аналізується (рис. 2.10).

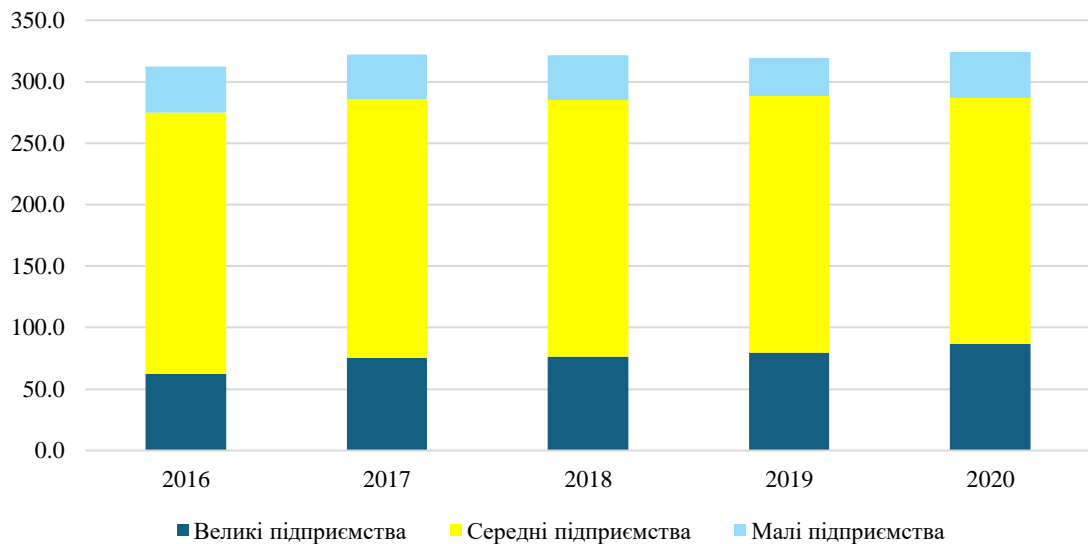


Рисунок 2.10 – Структура найманих працівників підприємств харчової промисловості за їх розмірами у 2016–2020 роках (складено автором відповідно до [9]).

Промисловий склад, що працює над виробництвом кондитерських виробів налічує до 800 підприємств, 90% з яких спрямовані на виготовлення борошняних кондитерських виробів, таких як вафлі, печиво, торти, і 10% фокусуються на цікристих виробках – шоколад, карамель, цукерки тощо. За даними станом на 2021 рік компаніями-гігантами, що в сукупності видають 75% готової продукції є 7 підприємств, серед яких: Кондитерська корпорація «Roshen» (3 локації виробничих потужностей в Україні та філії за кордоном),

АТ «Львівська кондитерська фабрика «Світоч»» (власність швейцарської компанії світового рівня – Nestlé), ЗАТ «АВК» (через повномаштабну війну на території України, наразі функціонує лише одна фабрика, що розташована у м. Дніпро), ПрАТ «Монделіс Україна», ПАТ ВО «Конті», ПАТ КФ «Харків'янка», ПАТ «Полтавакондитер». Незважаючи на скорочення потужностей та, як наслідок, обсягів виробництва «Конті», «АВК», «Roshen» досі посідають позиції у рейтингу 100 світових виробників кондитерських виробів [37, 90].

З географічної точки зору прийнято вважати, що підприємства кондитерської галузі за чинником розміщення тяжіють до споживача. Однак важливий нюанс – такий розподіл властивий лише мікробізнесу та малим підприємствам. Компанії-гіганти у галузі авжеж розміщують свої виробничі потужності, зважаючи на потенційні обсяги збуту та доступність ресурсів, але в той же час вони оперують можливостями налагоджувати дистрибуцію не тільки в межах України, а й за кордон. Найбільша густота фабрик спостерігається на Київщині, за столицею слідує агломерація міст-мільйонників та інших обласних центрів, серед яких: Харківська, Дніпропетровська, Одеська, Львівська області.

Не менш важливим є питання зовнішньої торгівлі продуктами кондитерської промисловості. За даними, оприлюдненими Українською асоціацією аграрного експорту, проведено аналіз динаміки обсягів виручки (млн. дол) та виробництва (тис .т) окремих напрямів кондитерської галузі. Табл. 2.2 демонструє фактичні обсяги за кожним з напрямів кондитерської галузі, а також загальні показники експорту харчової продукції.

За останній звітний рік продаж агропродовольчої продукції Україною за кордон склав 21,8 млрд дол., що на 7 % менше, ніж у 2022 році. Однак, на загальному тлі харчової промисловості, експортування цукрових виробів збільшилося і у обсягах, і у виручці – на 186 млн дол. (+ 34 %) за 86 тис. тон (+ 23 %). Какао-продуктів та шоколаду реалізовано на 195 млн дол. (+ 32 %) в обсязі 55 тис. т (+ 18 %). Позитивна динаміка відстежується і в поставках

борошняних кондитерських виробів – 89 тис. т (+ 29 %) на загальну суму 213 млн дол. (+ 40 %) (рис. 2.6, 2.7).

Таблиця 2.2 – Динаміка зміни обсягів виробництва та виручки за напрямами кондитерської галузі у період з 2019 до 2023 роки (складено автором відповідно до [1, 2, 3, 44])

	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Натуральний показник	Показник приросту, %	Натуральний показник	Показник приросту, %	Натуральний показник	Показник приросту, %	Натуральний показник	Показник приросту, %	Натуральний показник	Показник приросту, %
Загальний експорт харч. продукції, млн дол	22200,0	-	22200,0	0,0	27857,1	25,5	23400,0	-16,0	21800,0	-6,8
Цукристі вироби										
Виручка, млн дол	149,6	-	169,0	13,0	189,3	12,0	138,8	-26,7	186,0	34,0
Обсяг поставок, тис. тон	94,0	-	100,0	6,4	100,0	0,0	69,9	-30,1	86,0	23,0
Шоколадні вироби										
Виручка, млн дол	169,9	-	158,0	-7,0	172,2	9,0	147,7	-14,2	195,0	32,0
Обсяг поставок, тис. тон	64,0	-	58,0	-9,4	60,9	5,0	46,6	-23,5	55,0	18,0
Борошняні кондитерські вироби										
Виручка, млн дол	174,3	-	197,0	13,0	232,5	18,0	152,1	-34,6	213,0	40,0
Обсяг поставок, тис. тон	-	-	108,0	-	-	-	69,0	-	89,0	29,0

Упродовж 2022 року попри повномасштабну війну показник загального експорту харчової продукції став другим (після 2021 року) за історію України як самостійної держави та сягнув 23,4 млрд дол. (-16% від 2021 року). Головне завдання уряду та громадян полягало в адаптації до воєнного положення в країні, і хоча за статистикою для кондитерської галузі простежується стагнація за всіма напрямами, однак, якщо говорити про інші галузі виробництва харчової продукції, деякі з них вдалося втримати на минулому рівні, частина з яких навіть показала висхідний тренд динаміки.

Історичним для галузі став 2021 рік, коли загальні цифри зросли більше ніж на четверть та сягнули 27,6 млрд. дол. Такий злет не оминув і досліджувані напрями кондитерської промисловості, так: цукристі вироби збільшилися в реалізації у грошовому еквіваленті, однак вагові показники залишилися стабільними; шоколадні вироби збільшилися і в обсягах, і в виручці на 5% та 9% відповідно; борошняні кондитерські вироби почали приносити більше прибутку у порівнянні з попереднім роком на 18%.

2020 рік заплямований сумними для всього світу подіями пандемії COVID-19, наслідки розвитку якої прямо повпливали на всі статистичні показники року. За підсумками Україна загалом експортували сировини та

продовольства на 22,2 млрд. дол, утримуючи минулорічний рівень. Незважаючи на це, збут за межі країни відзначився зростанням, зокрема, для цукристих та борошняних кондитерських виробів.

Жодне з підприємств не зможе гідно конкурувати на ринку без гнучкості та реактивної адаптації до змін умов середовища існування. Для забезпечення стабільності та розвитку компанії повинні не лише отримувати та розподіляти прибутки, а й інвестувати виручені кошти у зміцнення підприємства. Капітальні інвестиції є важливим показником економічного розвитку, оскільки вони відображають активність у секторі виробництва та інвестиційні настрої. Оцінка інвестиційного клімату за промисловою галуззю в країні може продемонструвати середній рівень вкладання інвестицій, що панує серед конкурентів. Потужність обсягів вливань свідчить про сприятливість умов для бізнесу та додаткових інвестицій. Для підприємств ставка капітальних інвестицій – індикатор ефективності їх управлінської діяльності та релевантності стратегічного планування. Темпи розвитку політики інвестування відображені на рис. 2.11 свідчать про суттєву нестабільність у вкладенні додаткових коштів у розвиток, як і загалом промисловості, так і конкретно її піднапряму – виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів.

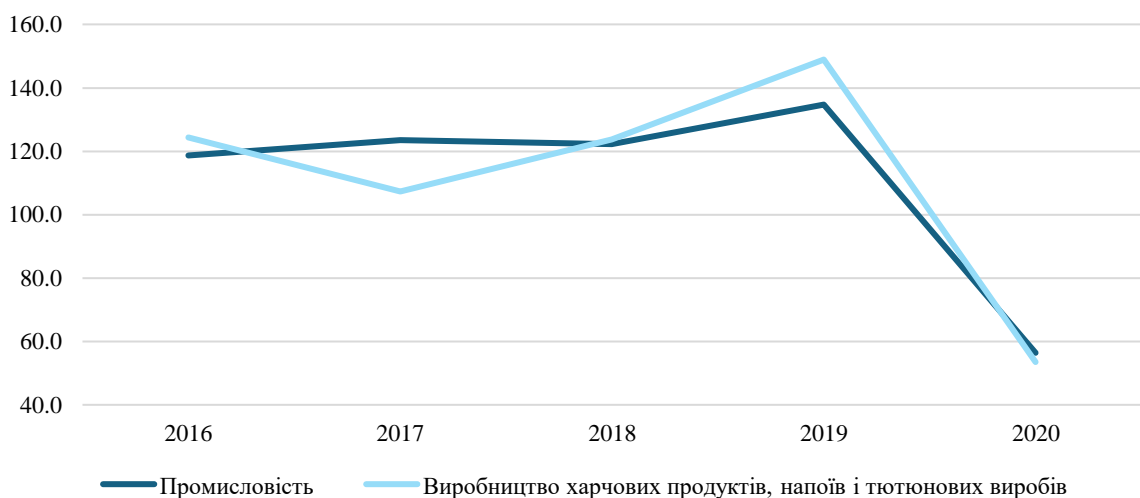


Рисунок 2.11 – Індекси капітальних інвестицій промисловості у 2016–2020 роках (складено автором відповідно до [9]).

Проілюстрована тенденція вкладання коштів у промисловість загалом свідчить про доволі протяжну стабільність та навіть певний приріст до 2019 року. Різке скорочення обумовлюється всесвітньою дестабілізацією економік країн, викликаною стагнацією усіх виробничих процесів через пандемію. Стосовно конкретного виробництва харчової продукції динаміка в принципі аналогічна, однак у 2017 році відстежується помітне скорочення на 14% відносно попереднього року. Також за наступний дворічний період зафіксовано набирання обертів вкладання коштів у розвиток, що демонструє збільшення рівня інвестування спочатку на 20%, а згодом і на 48%. Ситуація останнього звітного періоду аналогічно загальному стану інвестування у промисловість – скорочення більш, ніж на 50%.

Глибоке занурення у стан харчової промисловості, зокрема кондитерської галузі на національному рівні, що охоплює експлорацію тенденцій інвестування, динаміки розвитку, насиченості галузі, залученості населення як робочої сили та їх споживацьких вподобань як покупців дозволяє більш коректно визначити больові місця та в той же час сфери для розвитку вже конкретної компанії.

## **2.2 Особливості реалізації клієнтоорієнтованої політики корпорації «Бісквіт-Шоколад»**

Фактологічною базою для виокремлення особливостей клієнтоорієнтованої політики слугувала корпорація «Бісквіт-Шоколад» – одне з найбільших та найстаріших кондитерських підприємств м. Харкова, що водночас робить його провідним виробництвом на всеукраїнському ринку в цілому. Підприємство бере свій початок з 1896 року, що на той момент іменувалося як кондитерська фабрика «Харків'янка» та було засноване Жоржем Борманом. Поточний статус корпорації «Бісквіт-Шоколад» фабрика отримала у 2004 році, у наслідок об'єднання ПрАТ КФ «Харків'янка» та

ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (засновано 1935 р.). У результаті – випуск продукції здійснюється під торговою маркою «Бісквіт-Шоколад», а також такими брендами як «Georges», «Old collection», «Фірмовий» та «Забодайка».

Сьогодні підприємства «Бісквіт-Шоколад» є сучасним високотехнологічним виробництвом з обладнанням європейського рівня, імпортованого з Австрії, Італії, Німеччини, Чехії та Голландії. Міжнародні виставки з кондитерського мистецтва – “ISM” (Кельн, Німеччина), “FMI” (Чикаго, США), “SIAL China” (Шанхай, Китай), “SIAL Paris” (Париж, Франція), неодноразово удостоювали нагородами та сертифікували якість, технології та рецептуру корпорації «Бісквіт-Шоколад» [30].

Успіх у створенні та підтримці бездоганного рівня продукції став результатом впровадження особливої системи менеджменту якості товару понад 17 років тому, що на той час стало феноменом для української харчової галузі цього напрямку. Відтоді контроль здійснюється згідно з міжнародним стандартом ISO 9001:2008 та системи безпеки продуктів харчування, заснованої відповідно до HACCP – ISO 22000:2005 забезпечують стабільну якість і контроль на всіх етапах, в будь-якій точці процесу виробництва та зберігання продукції (Додаток А, Г). Таке ліцензування відкриває широкий світ можливостей до продажу товарів у більше, ніж 30 країн світу. Крім того, починаючи з 2013 року компанія щорічно проходить сертифікацію на відповідність вимогам «Халяль», що дозволяє здійснювати експорт продукції у країни арабо-мусульманського світу [31] (Додаток Б, В).

Оскільки потужності корпорації є наслідком злиття двох попередньо незалежних підприємств – буде доцільним дослідити специфіку їх поточної діяльності та особливості кооперування. Наразі, сутність роботи кожного з ПрАТ відповідає їх першозакладеним функціям. Так, «ХБФ» спеціалізується на продукуванні борошняних кондитерських виробів. Середній обсяг виробництва становить приблизно 40 тисяч тон загальної маси продукції на рік, що забезпечується за рахунок 1200 осіб штатного розпису.

«Харків'янка» – що вважається найстарішим кондитерським підприємством в Україні, спеціалізується на виробництві цукристих кондитерських виробів: шоколад, цукерки, карамель, ірис, зефір, мармелад, торти шоколадно-вафельні. Особливістю цієї фабрики, є те, що її промислові лінії забезпечують повний цикл виробництва товару, включаючи обробку какао-бобів, що імпортуються з Республіки Берег Слонової Кістки та Гани. Ця технологія є унікальною конкурентною перевагою, що дозволяє гарантувати повний контроль якості на всіх етапах виробництва кондитерських виробів, які містять какао-продукти. Продуктивність «Харків'янки» в середньому становить 50 тисяч тон товару на рік, робота над яким здійснюється 1060 співробітниками. Загалом підприємство має в асортименті 20 видів продукції, що еквівалентні 350 найменуванням кондитерських виробів, які сертифіковані національним стандартом системи УкрСЕПРО (табл. 2.3) [28].

Підсумавуючи основні переваги компанії, розробимо схему характерних рис корпорації (рис. 2.12).

Принципово важливим у питанні дослідження клієнтоорієнтованості є доступність товару виробника. З огляду на це, аналізуючи портрет КК «Бісквіт-Шоколад» не можна не згадати масштаби дистрибуції її кондитерських виробів. Так, окрім продажу товарів по всій території України, за виключенням тимчасово окупованих регіонів, компанія експортує продукцію до щонайменше 27 країн світу, серед яких: Азербайджан, Афганістан, Болгарія, Велика Британія, Вірменія, Грузія, Естонія, Ізраїль, Італія, Казахстан, Канада, Китай, Латвія, Литва, Лівія, Молдова, Монголія, Німеччина, Нова Зеландія, ОАЕ тощо. Дистрибуція товару здійснюється переважно через посередників, однак у власності компанії є також і мережа фірмових магазинів – 12 точок продажів, які функціонують виключно на території Харківської області. Така широка логістично-торговельна мережа утворилася як за рахунок вдалого географічного положення України, так і завдяки особливим сертифікаціям технологій та якості виробництва, що відкривають двері до арабо-мусульманських споживачів [30,31].

Таблиця 2.3 – «Паспорт» корпорації «Бісквіт-Шоколад» [30, 36]

Повне найменування юридичної особи	Корпорація Бісквіт-Шоколад
Скорочена назва	Корпорація «Бісквіт-Шоколад»
Код ЄДРПОУ	33118383
Дата реєстрації	09.08.2004 (19 років 9 місяців)
Уповноважені особи	Коваленко Алла Арестівна
Розмір статутного капіталу	10 000,00 грн
Організаційно-правова форма	Корпорація
Перелік засновників	ПАТ «Харківська Бісквітна Фабрика», ПАТ «Кондитерська Фабрика «Харків'янка», ТОВ Торговий Будинок «Престиж»
Види діяльності (КВЕД)	Основний: – 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування Інші: – 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами – 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами – 47.24 Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах – 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна – 70.21 Діяльність у сфері зв'язків із громадськістю
Контактна інформація	61017, Україна, Харківська обл., місто Харків, вулиця Лозівська Тел: 412-04-41; 7128987 Факс: 7129007

Однак, очевидно, що окрім кількісного показника переліку країн та областей, більшу роль відіграє якість цього розповсюдження. Забігаючи наперед, зазначимо, що у результаті проведеного анкетування, що мало на меті оцінити задоволеність клієнтів діяльністю та продукцією досліджуваного підприємства та лідера ринку – КК«Roshen», було виявлено, що доступність товару «Бісквіт-Шоколад» різко знижується, якщо виходити за межі області реєстрації компанії, на відміну від порівняльного конкурента [27, 30, 90]. Не краща ситуація і з закордонним ринком – чим далі країна, тим складніше знайти на полицях супермаркетів наш товар (рис. 2.13).



Рисунок 2.12 – Характерні особливості корпорації «Бісквіт-Шоколад» (складено автором відповідно до [30])

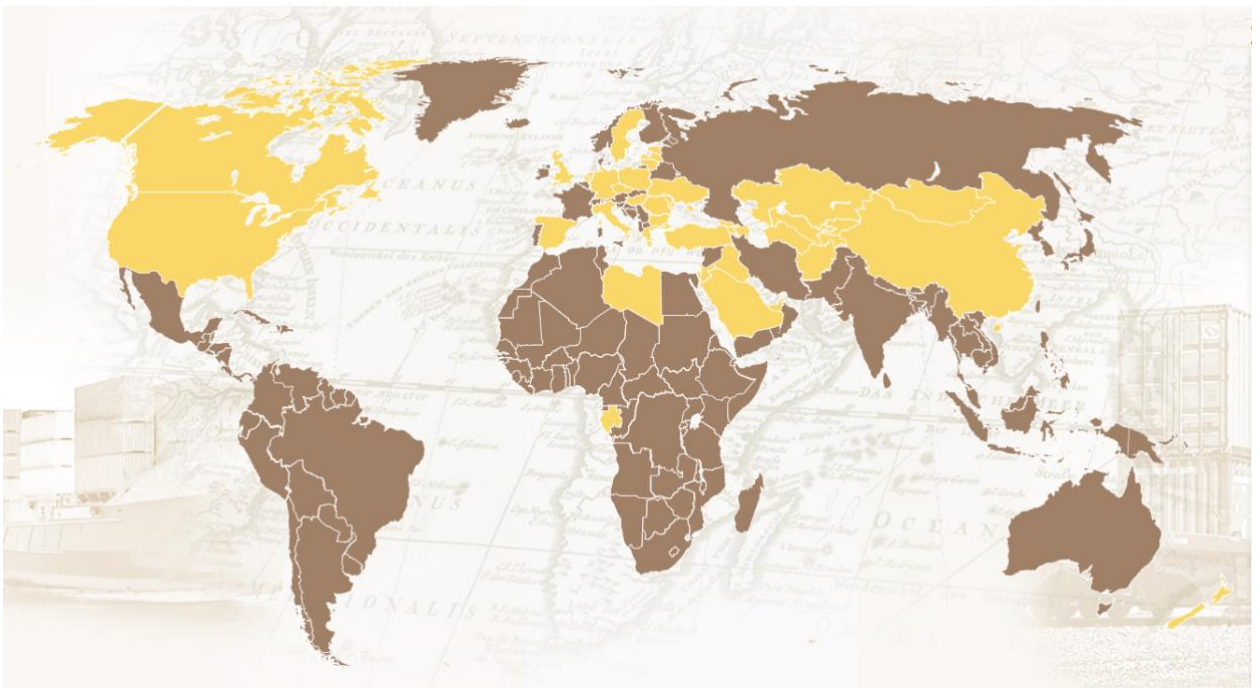


Рисунок 2.13 – Географія поставок товарів «Бісквіт-Шоколад» (складено автором відповідно до [30])

Глибинний аналіз та констатація поточного стану підприємства не можлива без дослідження фінансово-економічних показників та їх динаміки. Проведемо статистичне дослідження фінансової звітності КК «Бісквіт-Шоколад» ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» за напрямками: сумарне значення балансу, показники активів та пасивів підприємства, операційних витрат та фінансового результату. Такий підхід допоможе ідентифікувати фінансову стратегію ведення діяльності компанією, що в результаті стане підґрунтям для розробки та імплементації заходів для підвищення рівня клієнтоорієнтованості та зворотньо-узагальненого показника задоволеності споживачів [22].

Обрахунки будемо проводити за п'ятирічний період – 2019–2023 років, що дозволить врахувати не просто загальну тенденцію, а й визначити який стан та динаміка бізнесу у час воєнного періоду в країні (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Результати аналізу балансу на активів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (складено автором відповідно до [29,36])

Назва показника	Чисельне значення показника, тис. грн					Відносне відхилення, 2023 р. від 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Баланс	1 403 234,00	1 497 582,00	1 608 000,00	1 731 884,00	1 891 515,00	134,80
Необоротні активи	535 942,00	558 030,00	585 095,00	546 679,00	521 223,00	97,25
Накопичена амортизація	12 947,00	14 580,00	15 791,00	16 929,00	18 003,00	139,05
Дебіторська заборгованість за продукцію, виконані роботи, надані послуги	446 465,00	417 202,00	341 971,00	255 097,00	235 000,00	52,64
Запаси	275 196,00	263 720,00	311 532,00	332 515,00	414 769,00	150,72
Оборотні активи	867 292,00	939 439,00	1 022 905,00	1 185 205,00	1 370 292,00	158,00

За досліджуваний проміжок часу, показники необоротних активів, що на відміну від оборотних, які зросли на 58,0%, хоча й мали тренд до збільшення, але у 2022 році, що високоймовірно викликано повномасштабною війною в Україні, спрямувалися у низхідному напрямку, та навіть перевалили за гранично допустиму межу, скоротившись на 2,75%. Динаміка стагнації значення необоротних активів може бути викликана багатьма причинами, серед яких основні: розвиток позитивної тенденції накопиченої амортизації, що говорить або про закупівлю нових нематеріальних активів, або про активне застарівання старих; крім того,

з огляду на зовнішні чинники та факт місцязростащування виробничих потужностей у зоні ведення бойових дій корпуси піддіються прискореному зношенню, через руйнування. Стосовно оборотних активів, спостерігається зворотня тенденція, природою якої точно є зростання вартості статті запасів на 50%, що обумовлюється поведінкою управлінців збереження в очікуванні зростання попиту або з метою забезпечення безперервності виробництва. Сумнівним є регрес дебіторської заборгованості – з одного боку, це може бути позитивним вісником, якщо компанія впровадила більш ефективно політику збуту, однак, з іншого боку, це може стати сигналом про зменшення кількості споживачів, що, до речі, є високоймовірно, адже запаси на складах зростають.

Узагальнюючий показник фінансової звітності «Баланс» демонструє динамічне збільшення, на тенденції якого вплив дестабілізації національної економіки, можна сказати, не помітний. Значення зросло на 34,8% за останній п'ятирічний період.

Тож на перший погляд, ситуація здається непоганою, але, зазираючи всередину усвідомлюємо, що вірогідно скорочення попиту та застарівання активів є генезисом майбутніх глобальних поблем за відсутності негайного реагування та зміни стратегії функціонування.

На наступному етапі дослідження вивчено складові пасиву балансу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Результати пасивів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (складено автором відповідно до [29, 36])

Назва показника	Чисельне значення показника, тис. грн					Відносне відхилення, 2023 р. від 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Власний капітал	10 630,00	10 630,00	10 630,00	10 630,00	10 630,00	100,00
Додатковий капітал	91 419,00	88 408,00	85 706,00	83 104,00	80 692,00	88,27
Резервний капітал	2 658,00	2 658,00	2 658,00	2 658,00	2 658,00	100,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1 212 888,00	1 338 312,00	1 433 439,00	1 556 378,00	1 712 324,00	141,18
Довгострокові кредити банків	0	0	0	0	0	0,00
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0	0,00

Першим, що спадає на думку, стабільність показника власного капітал забезпечена незмінною базою акціонерів компанії, які зберігають свої вкладення у бізнесі. Цей показник може стати зеленим світлом у майбутньому для інвесторів.

Сприятливим для майбутнього компанії є висхідна динаміка нерозподіленого прибутку, значення якого збільшилися на більше, ніж 40% за останні 5 років. Зростання нерозподіленого прибутку може свідчити про те, що компанія має сильну фінансову продуктивність і здатність генерувати прибуток в довгостроковій перспективі, однак, зворотній бік медалі висвітлює неприємний факт – невикористання коштів, як приклад, для оновлення основних засобів, розвитку, інноваційної діяльності, тощо. Також беручи до уваги факт повної відсутності залучення банківських коштів, можна зробити узагальнення, що компанія надто обережно поводить з фінансами, що не завжди позитивно для її довгострокового розвитку, через свідому втрату можливості прогресувати.

Перейдемо до вивчення тенденцій, пов'язаних з фінансовими результатами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Фінансовий результат ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (складено автором відповідно до [29,36])

Назва показника	Чисельне значення показника, тис. грн					Відносне відхилення, 2023 р. від 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, виконаних робіт, наданих послуг)	1 927 594,00	1 788 531,00	2 100 397,00	1 772 223,00	2 366 798,00	122,79
Собівартість реалізованої продукції (товарів, виконаних робіт, наданих послуг)	1 643 499,00	1 524 286,00	1 847 322,00	1 525 513,00	2 023 765,00	123,14
Валовий прибуток	284 095,00	264 245,00	253 075,00	246 710,00	343 033,00	120,75
Фінансовий результат до оподаткування	76 015,00	144 577,00	103 025,00	152 513,00	187 452,00	246,60

Загалом ситуація має позитивний характер, окрім статті собівартості. Показник має дуже високе значення – збільшення на майже четвертину. Така тенденція є ворогому у політиці ціноутворення, що знижуватиме можливість

компанії конкурувати за цим чинником. Тож, це те основний аспект, на який управлінець мусить звернути увагу.

Попри збільшення собівартості продукції, відносно значення чистого доходу у порівняння базисним 2023 роком, збільшилось на 23%. Однак, звертаючи увагу на лінію розвитку, їй властива синусоїдальна траєкторія (рис. 2.14). Можна припустити, що це викликано такими вагомими зовнішніми подіями як пандемія та повномасштабне вторгнення, оскільки піки мінімуму досягаються саме у ці роки.

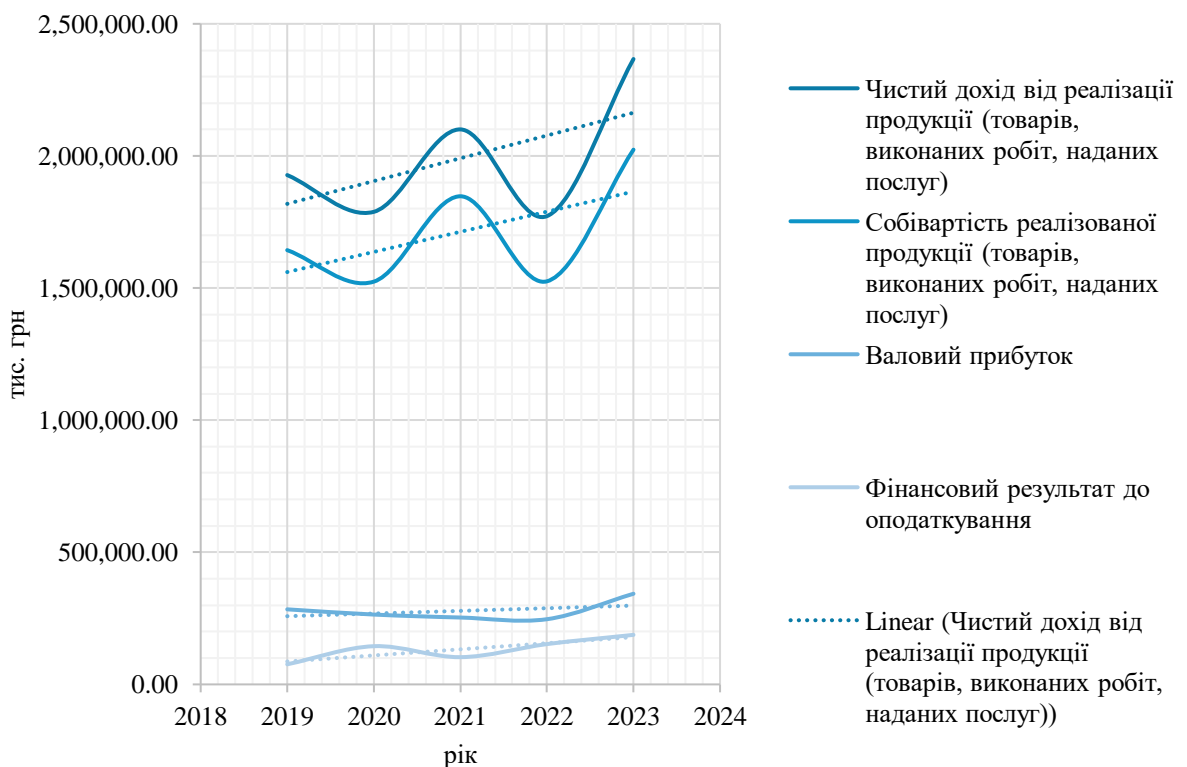


Рисунок 2.14 – Динаміка показників фінансових результатів ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (складено автором відповідно до [29, 36])

Цікавою є ретроспектива валового прибутку – до 2022 року відстежується динамічне скорочення, що в принципі логічно обґрунтовується збільшенням витрат, але в останньому звітному році маємо стрибок майже

на 100 млн. грн, що високоймовірно, пов'язано з національною економічною нестабільністю та, як наслідок, зростанням цін.

Останнім досліджуваним розділом стали операційні витрати (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Значення операційних витрат ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (складено автором відповідно до до [29,36])

Назва показника	Чисельне значення показника, тис. грн					Відносне відхилення, 2023 р. від 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Матеріальні затрати	905 906,00	866 147,00	1 145 164,00	946 868,00	1 197 587,00	132,20
Витрати на оплату праці	159 374,00	169 320,00	185 725,00	142 133,00	213 783,00	134,14
Відрахування на соціальні заходи	33 991,00	36 180,00	39 682,00	30 931,00	45 906,00	135,05
Амортизація	33 502,00	39 368,00	41 177,00	41 597,00	42 327,00	126,34
Інші операційні витрати	176 311,00	156 056,00	166 215,00	125 002,00	68 475,00	38,84
Разом	1 309 084,00	1 267 071,00	1 577 963,00	1 286 531,00	1 568 078,00	119,78

З огляду на одержані результати простежується кореляція між табл. 2.6, що демонструвала прогресивне збільшення собівартості. Як ми бачимо, матеріальні витрати суттєво зросли у 2021 та 2023 роках, що підняло сумарне відхилення на 32,2%. Що ж загалом, статистика є невтішною та потребує прийняття коригувальних рішень, аби мати змогу триматися на плаву на ринку та розвивати компанію.

До речі, позитивним є стаття витрат на оплату праці та соціальні заходи, які збільшилися на 34,14% та 35,05% відповідно. Перш за все, це приємний чинник для колективу компанії та для самого підприємства, що робить його вакансії більш привабливими на ринку праці та сприяє утриманню працівників, зменшенню плинності кадрів. Стабільність та керованість процесу руху кадрів є надважливим чинником у стратегії клієнтоорієнтованості бізнесу.

Фінальним етапом фінансового аналізу підприємства став розрахунок результуючих економічних показників (табл. 2.8).

Окрім горизонтального аналізу фінансової звітності, відстеження динаміки зміни ключових показників, не менш важливим є обчислення конкретних показників фінансової стійкості компанії. Так, значення коефіцієнту фінансової незалежності упродовж досліджуваного періоду є

доволі стабільним і коливається в межах 0,94–0,96. Даний показник свідчить про те, яку частку активів бізнес може профінансувати з власних фінансових ресурсів. Тобто, у нашому випадку це становить 94–95% активів може бути придбано за власний капітал. Таке значення вважається дуже високим, навіть понаднормовим, що з одного боку, добре – невілюється ризик фінансових труднощів, адже бізнес майже не залежить від зовнішнього інвестування, але, з іншого – компанія не використовує повною мірою свій потенціал, можливості фінансового важеля для підвищенн рентабельності.

Таблиця 2.8 – Показники економічної ефективності ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (складено автором відповідно до до [29,36])

Назва показника	Звітний період, роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
К. фін. незалежності	0,94	0,96	0,95	0,95	0,95
К. абсолютної лік-сті	1,11	4,04	2,76	4,95	6,96
К. поточної лік-сті	11,14	18,92	15,14	16,68	18,94
К. швидкої лік-сті	7,60	13,61	10,53	12,00	13,21
К. фін. стійкості	0,94	0,97	0,96	0,96	0,96

Показник абсолютної ліквідності – відображає частину поточних зобов'язань, яка може бути покрита в цей же момент. Нормативними вважається значення 0,1–0,2. Беручи до уваги отримані нами результати, бачимо, що існують управлянські проблеми, пов'язані з неефективністю розподілу фінансових ресурсів, політику їх управління. Це свідчить про те, що грошові кошти не генерують дохід, не залучені у виробничі та збутові процеси.

Значення поточної ліквідності, що ще називають загальним покриттям, показує скільки поточних активів відповідає 1 грн поточних зобов'язань. Нормативно прийнятним вважається інтервал від 2 до 3, однак, чим вище, тим краще. У нашому випадку за останні п'ять років значення коливалося від 11,14 до 18,94. На перший погляд це дуже добре, та ідентифікує бізнес як успішний. Але з позиції менеджерського погляду, даний екстримально виский показник говорить про неефективне структурування активів. У нашому випадку, як вже було зазначено раніше, КК «Бісквіт-Шоколад» повністю відмовилася

від залучення коштів від зовнішніх джерел, що і лежить в основі такої високої ліквідності.

Показники швидкої ліквідності у нашому кейсі трактується аналогічно позитивно.

Коефіцієнт фінансової стійкості – цікавий показник особливо при розгляді перспективі існування організації, адже відображає її здатність у довготривалому періоді зберігати платоспроможність. Еталом вважаються 0,7–0,9 – сприятлива перспектива для розвитку. Однак для досліджуваного бізнесу, властиві показники вищі 0,94, що ідентифікує низький ризик для банкрутства, перспективи розвитку, але є сигналом деякої пасивності компанії.

Визначивши тенденції фінансового стану КК «Бісквіт-Шоколад», її слабкі сторони, недопрацювання та перспективи, перейдемо до експлорації якісних показників, безпосередньо пов'язаних з перцепцією компанії та її продукції споживачами.

Спираючись на представлене у підрозділі 1.3 теоретичне підґрунтя клієнтоорієнтованості та методи обрахунку цього показника, нами було відібрано індикатори, за якими проведемо вивчення статусу КК «Бісквіт-Шоколад» на споживацькому ринку. Головний фокус уваги був прикутий до: NPS (Net Promoter Score), CLI (Customer Loyalty Index), CSI (Customer Satisfaction Index), CES (Customer Effort Score).

Задля визначення вищенаведених метрик, обґрунтуємо обсяг мінімально необхідної вибірки, який забезпечить валідність проведеного аналізу результатів анкетування. Будемо використовувати формулу для неповторної механічної вибірки спочатку для кількісної, потім для альтернативної ознаки [12]:

$$n = \frac{t^2 * \sigma^2 * N}{\Delta^2 * N + t^2 * \sigma^2}, \quad (2.1)$$

де:

N – обсяг генеральної сукупності;

$n$  – обсяг вибірки;

$t$  – коефіцієнт довіри;

$\sigma^2$  – генеральна дисперсія (дисперсія ознаки в генеральній сукупності);

$\Delta^2$  – гранична похибка вибірки.

Для калькуляції задамо такі значення:  $N= 34877800$  [26],  $t=2$  (ймовірність помилки 0,956),  $\Delta=0,01$  (1%), розмір похибки прийнятний у дослідженні при середньоквадратичному відхиленні 0,09. Маємо:

$$n = \frac{4 * 0,0099 * 34877800}{0,0001 * 34877800 + 4 * 0,0099} = \frac{1381160,88}{3487,8196} = 396 \text{ (осіб)}$$

Якщо у дослідження залучати якісні ознаки, для яких мінімальний обсяг вибірки завжди буде меншим, використали б формулу [12]:

$$n = \frac{t^2 * w(1-w) * N}{\Delta^2 * N + t^2 * w(1-w)}, \quad (2.2)$$

де:

$w$  – генеральна частка (частка одиниць, що володіють даним значенням ознаки, в загальній кількості одиниць генеральної сукупності).

Розрахуємо кількість респондентів: розмір  $w$  задамо відносно очікуваних альтернативних питань середньої величини 0,1 (якщо б варіанти відповідей ми інтерпритували не балами, а словесним вираженням), а  $\Delta_w^2 = 0,001$ :

$$n = \frac{4 * 0,1(1 - 0,1) * 34877800}{0,001 * 34877800 + 4 * 0,1(1 - 0,1)} = 360 \text{ (осіб)}$$

Однак, знаходячись в обмежених умовах проведемо опитування-пілотування для визначення загальних тенденцій серед 49 осіб. У статистичних дослідженнях прийнятною вважається гранична похибка максимум у 25% [12].

Щоб впевнитися, що проведене опитування дало надійні результати, розрахуємо ймовірність отриманої похибки за формулою [12]:

$$n = \frac{3}{2} \times \left( \frac{1}{\varepsilon} + 1 \right) + 1 \quad (2.3)$$

де:

$n$  – кількість респондентів;

$\varepsilon$  – допустима похибка.

Отже, формула для допустимої похибки буде така:

$$\varepsilon = \frac{1}{(n-1) \times \frac{2}{3} - 1} \quad (2.4)$$

Розрахуємо похибку для проведеного анкетування в межах кваліфікаційної роботи:

$$\varepsilon = \frac{1}{(49-1) \times \frac{2}{3} - 1} = 0,0322$$

Таким чином, похибка становить 3,22%. Такий рівень відхилення вважається прийнятним, тому результати опитування будуть валідними.

Щодо контексту анкетування, нами було організовано збір відомостей щодо ставлення українців до продукції та обслуговування КК «Бісквіт-Шоколад» і КК «Roshen», як лідера ринку, порівняння показників з яким ми і будемо проводити надалі, аби розробити якнайвдаліші та релевантні для вітчизняного ринку пропозиція вдосконалення (Додаток Д).

Опитування проведено серед 49 осіб, з яких 68,8% – жінки та 31,2% – чоловіки. За віковою структурою, категорії респондентів варіюються від 17 до 70 років. За географічним розкидом охоплено 8 областей України, серед яких: Харківська, Сумська, Полтавська, Дніпропетровська, Донецька,

Запорізька, Київська, Тернопільська, а також вимушені переселенці з України в країнах ЄС.

Суб'єктивна думка кожного клієнта – лакмусовий папірець у дослідженні рівня клієнтоорієнтованості компанії. Задоволення потреб споживача як і за рахунок продажу товару, так і за допомогою власного підходу компанії до процесу збуту, демонструє рівень роботи та місце компанії на загальному ринку. Це не менш важливий показник, ніж, наприклад, фінансовий. Покращення клієнтського досвіду – мета будь-якого бізнесу сьогодні. Аби зробити це, варто визначити відповідну точку, тому перейдемо до розрахунку обраних попередньо ключових показників для аналізу.

NPS – Net Promoter Score або індекс підтримки споживача, який був розроблений Фредом Райхельдом, та відображає рівень відданості та здатності до адвокації бренду споживачами [43]. Табл. 2.9 містить узагальнені відповіді, що допоможуть розрахувати фінальне значення.

Таблиця 2.9 – Рівень задоволеності споживачів КК «Бісквіт-Шоколад» (складено автором за результатами анкетування)

Сегменти споживачів	Бальна оцінка	Кількість відповідей	Частка споживачів, %
"критик"	1	1	28,6
	2	1	
	3	2	
	4	2	
	5	7	
	6	1	
"нейтрал"	7	6	36,7
	8	12	
"промоутер"	9	4	34,7
	10	13	

Як ми бачимо, переважають «нейтралі», однак, варто звернути увагу, що розподіл за групами доволі рівномірний, що особливо репутаційно неприємно, говорячи про частку «критиків». На основі отриманих результатів розрахуємо NPS [43]:

$$NPS = \frac{\% \text{промоутерів} - \% \text{критиків}}{\text{кількість опитаних}} * 100 \quad (2.5)$$

Тож, NPS для КК «Бісквіт-Шоколад» становить:

$$NPS = \frac{34,7 - 28,6}{49} * 100 = 12,5\%$$

Даний рівень свідчить про посередній результат, над яким варто працювати, аби і не регресувати, і навіть зростати в очах покупців.

CLI – Customer Loyalty Index, або індекс лояльності клієнта, що подібний до NPS, але у контексті безпосереднього дослідження включає низку уточнень про імовірність повторних покупок [43]:

$$CLI = \frac{364,47}{49} = 7,44$$

Отриманий результат говорить про вищу за середню лояльність покупців, однак безсумнівно заходи щодо підвищення показника повинні бути включені у програму розвитку.

CSI – Customer Satisfaction Index, індекс задоволеності споживачів у розрізі таких напрямів: асортимент, взаємодія з брендом, ціновий діапазоу [43]:

$$CSI = \frac{\text{ср.бал за критерієм 1} + \text{ср.бал за критерієм } n}{\text{кількість критеріїв}} \quad (2.6)$$

У ході проведеного опитування були розглянуті питання якості продукції, наповненості асортименту та цінової політики, на основі бальної оцінки яких отримали наступне значення метрики:

$$CSI = \frac{7,73 + 7,69 + 6,84}{3} = 7,42$$

Нормативом вважається 8 балів, тому усі нижчі значення вказують на потребу опрацювання. Для цього додатково проведено збір відкритих

відгуків, головний посыл яких і вказує на прогалин, що потребують реакції з боку управлінців. Переважаюча кількість респондентів акцентувала увагу на недостатності роботи над іміджем та рекламою, висували рекомендації щодо просування на різноманітних майданчиках. Велика частка покупців звертала увагу на доволі високий ціновий рівень продукції. Крім того, значна частина опитаних вказувала на вже застарілі та рідкооновлювані товарні пропозиції.

Питання складності пошуку продукції піднімалося майже в кожному зворотньому зв'язку також, що стане підґрунтям останнього індексу розрахунку показників клієнтоорієнтованості CES – Customer Effort Score, означає оцінку зусиль клієнтів. Результуюче значення дозволить зрозуміти, наскільки складною є взаємодія «виробник – споживач» [43]:

$$CES = 7,06$$

Як висновок доречно зауважити, що показник має значення вище середнього, але далекий від максимального результат, який свідчить про перегляд питання дистрибуції як і в межах області, так і поза нею.

У розрізі даного практичного дослідження, аби забезпечити якнайдієвіший та обґрунтований управлінський перелік рекомендацій щодо розвитку, пропонуємо застосувати інструмент бенчмаркенгу. Даний прийом передбачає співставлення ключових метрик компанії з відповідними значеннями, характеристиками еталонного або лідуєчого конкурента.

Український ринок характеризується насиченістю саме великих конкурентів на цьому ринку, однак такі складні умови не заважають КК «Roshen» займати левову частку ринку та, окрім того, бути першою у світових рейтингах зі своєї галузі. Спираючись на це, пропонуємо більш детально ознайомитися з портретом корпорації «Roshen» та її ключовими показниками фінансової статистики та рівня клієнтоорієнтованості [27].

Вивчення фінансового стану підприємства проведемо на основі експлорації показників ефективності, що використовували і по відношенню до КК «Бісквіт-Шоколад» (табл. 2.10).

Коефіцієнт фінансової незалежності, що висвітлює здатність компанії фінансувати активи за рахунок власного капіталу, нижчий у порівнянні з КК «Бісквіт-Шоколад», однак знаходиться на рівні вище за оптимальний, що свідчить про використання не усього можливого потенціалу.

Таблиця 2.10 – Показники фінансової ефективності КК «Roshen» (складено автором відповідно до [27, 29,36])

Назва показника	Звітний період, роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
К. фін. незалежності	0,82	0,77	0,78	0,82	0,76
К. абсолютної лік-сті	0,76	0,66	0,66	0,83	1,14
К. поточної лік-сті	3,12	2,44	2,32	2,94	2,43
К. швидкої лік-сті	2,63	2,09	1,83	2,24	1,95
К. фін. стійкості	0,83	0,78	0,79	0,82	0,76

Коефіцієнт фінансової стійкості має дуже схожу тенденцію змін з показником автономності, коливаючись у межах 0,76–0,83. Однак, для автономії нормативним значення вважається 0,7–0,9, і оскільки показники КК «Roshen» входять в цей інтервал, можемо зробити узагальнення, що компанія здатна в довгостроковій перспективі залишатися платоспроможною, і в той час є активною, на відміну від досліджуваного нами виробника.

Щодо різновидів ліквідностей, абсолютне значення, яке демонструє ті зобов'язання, що можуть негайно бути погашеними, має набагато кращий рівень від КК «Бісквіт-Шоколад», однак також доволі сильно перевищує нормативи. Це свідчить про недоліки у стратегії управління фінансами.

Поточна ліквідність, індикативна влістивість оборотних активів погасити поточні зобов'язання, має значення від 2 до 3. Як ми бачимо, успішність КК «Roshen» у цьому питанні очевидна, але співставивши з даними КК «Бісквіт-Шоколад», останній є краще.

Показник швидкої ліквідності, демонструючий можливість погашення за рахунок високоліквідних активів короткочасних зобов'язань, має високі навіть понаднормові значення, що є позитивним сигналом для інвестування та залучення кредиторів.

Таким чином, беручи до уваги отримані результати калькуляції показників фінансової ефективності, можемо сформулювати висновок, що за даними усіх видів ліквідностей КК «Бісквіт-Шоколад» є лідером. Це може бути як і доброю ознакою – підприємство приваблює інвесторів своєю надійністю, однак і не дуже приємною для управлінців – компанія сповна не використовує свій потенціал. За рівнем фінансової незалежності, автономії обидва суб'єкта мають вище середнього результату рівень, що наштотує на думку про недосконалість фінансового управління. Фінансова стійкість КК «Roshen» є більш наближеною до еталону, що є її перевагою, і дозволить у перспективі довше залишатися на плаву.

Наступним кроком є дослідження клієнтоорієнтованості конкурентного підприємства та співставлення результатів з компанією безпосереднього фокусу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Порівняння показників клієнтоорієнтованості КК «Бісквіт-Шоколад» та КК «Roshen» (складено автором відповідно до [27, 29, 30, 36])

Показники	Компанія		Відносне відхилення ст. 3 від ст. 2, %
	КК "Бісквіт-Шоколад"	КК "Roshen"	
NPS, %	12,5	37,48	199,84
CLI	7,44	7,73	3,90
CSI	7,42	7,77	4,72
CES	7,06	8,90	26,06

По-перше, табл. 2.11 демонструє дещо шокуючу статистику, як і відхилення між двома досліджуваними об'єктами, так і вражаючі показники КК «Roshen». Рівень індексу підтримки споживачами перевищує майже на 200%, що свідчить про абсолютну перевагу у перцепції споживачів

продукції КК «Roshen» над КК «Бісквіт-Шоколад». Наслідком цього є вищий рівень задоволеності покупців та їх готовності радити продукції знайомим. Це може призвести до ще більш прогресивного нарощування кількості «прихильників» завдяки сарафанному радіо. КК «Бісквіт-Шоколаду», у свою чергу, варто бути пильним та проявляти свою проактивність по відношенню до покращення клієнтського досвіду.

Значення індексів лояльності клієнта та задоволеності за критеріями якості, асортименту та ціни є різними, але з меншим розривом, ніж попередній. Відхилення за показником лояльності невелике, але перевага «Roshen» з більш відданими та менш ймовірно змінними споживачами є. Тому, харківському виробнику варто направити політику на мінімізацію ризику відтоку покупців до конкурентів. Критерій задоволеності клієнтів для «Roshen» може створювати ще більш престижний, стійкий в очах споживачів образ бренду, спонукати до повторних покупок та рекомендацій. КК «Бісквіт-Шоколад» необхідно звернути увагу на безпосередню спеціалізацію з виробництва кондитерської продукції, а також на аспект сервісу, особливо у фірмових крамницях. Питання складності пошуку, доступності продукції насправді залишає свій відбиток і на інших показниках, адже легкодоступна продукція має більше шансів повпливати на формування її сприйняття покупцями. Розбіжність значення критеріїв між порівнюваними підприємствами дуже суттєва – 26%. Це дозволяє лідеру ринку легше та швидше взаємодіяти зі споживачами, крім того не можна виключати аспекти зручності покупок, якості обслуговування та підтримки. КК «Бісквіт-Шоколад» вартує сфокусуватися на релевантності, обсягах та підходах представлення своєї продукції і у власних магазинах, і у торговельних залах супермаркету [25, 30].

Провівши паралельно співвідношення кількісних та якісних ознак стану головної досліджуваної компанії КК «Бісквіт-Шоколад» та лідера ринку КК «Roshen» можемо звернутися до «трьохкільцевої спіралі» еволюції кожного підприємства, яка була запропонована у розрізі теоретичної експлорації клієнтоорієнтованості як політики бізнесу.

Співставляючи отримані результати аналізу граней клієнтоцентричності та його загального ступеня властивого КК «Бісквіт-Шоколад» з запропонованим прееліком умов, необхідних для переходу на новий рівень, яскраво простежується приналежність досліджуваної компанії до першого шаблю розвитку, який іменується як «ті, хто забезпечують якісне обслуговування» [91]. Такий умовивід оснований на фактах про те, що за більшістю необхідних умов КК «Бісквіт-Шоколад» перебуває лише в процесі вдосконалення. Досягнутими вимогами можна вважати високу якість продукції, наявність фінансування, що потенційно може забезпечити розробку та втілення клієнтоорієнтованої стратегії, відданість керівників. Нагально важливими чинником, що потребують уваги задля переходу на наступне коло розвитку є: вдосконалення сервісу, налагодження більш тісного контакту зі споживачами, невілювання бар'єрів між компанією та клієнтом, насадження культури клієнтоорієнтованості в корпоративному середовищі (наразі, простежується певне єднання, але у його фундаменті лежить посил «збереження традицій та пошанування столітньої історії компанії»), який говорить про більший фокус на собі, на жаль, концепт «робимо на благо споживача», що повинно бути властивістю споживчо-орієнтованого бізнесу, не є пріоритетним).

Оскільки робота фокусувалася не на одному підприємстві, а також передбачала порівняння з еталонним гравцем на ринку – КК «Roshen», яка може похизуватися своїм більш прогресивним розвитком та приналежністю до перехідного етапу між «колами життя». Дана класифікація обґрунтовується тим, що всі необхідні умови першого рівня – повна внутрішньокорпоративна клієнтоорієнтація, достатність фінансування та висококласний сервіс підтримується на гідному рівні. КК «Roshen» наразі розвиває свій професіоналізм, що, як зазначалося, проявляються у нематеріальних «дрібничках». Висока увага до корпоративної соціальної відповідальності, тінь якої сприятливо повпливає на прихильність до бренду – пріоритетна стратегія цього бізнесу.

Незважаючи на доволі розвинутий рівень КК «Бісквіт-Шоколад» в цілому, в аспекті клієнтоорієнтованості КК «Roshen» є безсумнівним переможцем та об'єктом для наслідування.

### **2.3 Управлінські пропозиції щодо вдосконалення політики клієнтоорієнтованості корпорації «Бісквіт-Шоколад»**

Життєвоважливою активністю у веденні бізнесу є формування, підтримка та підвищення конкурентоспроможності компанії, де з-поміж очевидних фінансової забезпеченості, інноваційності, новітності тощо варто окремо наголосити на клієнтоорієнтації, що дозволяє залучати та утримувати споживачів, які, в принципі, й активують загальний механізм діяльності підприємства. Засадами керування клієнтоорієнтованістю як складової загальної конкурентоспроможності є не тільки базове розуміння мінливості, специфіки ринку функціонування та запиту покупців, архіважливим є усвідомлення та правильне відтворення ціннісно-компетентнісного комплексу, імплементація нових технологічних та інформаційно-комунікаційних рішень, спрямованих на забезпечення персональних вимог споживачів. Ця інформація стане у нагоді при пошуці, підборі та втіленні методів підвищення клієнтоорієнтованості та, як наслідок, загальної ефективності діяльності бізнесу [45].

Провівши багатогранний кількісний та якісний аналіз КК «Бісквіт-Шоколад», що охоплював вивчення поточного фінансового стану, оцінку його перспектив, перцепцію бренду в очах споживачів, роль компанії, її місце на ринку, ідентифіковано дещо неоднозначні результати [29, 30, 36]. Головними підсумками та потенційними сферами вдосконалення стали – нераціональність фінансової стратегії, проблеми з політикою дистрибуції, недосконалість сервісу, застарілість підходів збуту та реклами.

Перш, ніж переходити до вузькоспрямованих пропозицій з вдосконалення, варто зауважити, що жоден з далі рекомендованих методів підвищення клієнтоорієнтованості не буде працювати та давати навіть мінімально очікуваного ефекту, у випадку якщо управління ними не матиме формалізованого сценарію дій, який дозволить контролювати процеси та вчасно невілювати ефекти від помилки (рис. 2.15).

Впровадження та управління клієнтоорієнтованістю підприємства повинно супроводжуватися комплексністю, регламентованістю та цілісністю усіх прийнятих рішень. Передуючи висуванню конкретних рекомендацій, задля того, щоб організувати продуктивний процес пропонуємо, перш за все, перевіряти, чи поточні кроки реалізації клієнтоорієнтованості відповідають пропонованому алгоритму та в подальшому запевнитись, що плановані заходи також. Нагальність суворого слідування обґрунтовується тим, що упущення хоча б одного з етапів призведе до збою та відсутності результатів, і, як наслідок, втрати ресурсів.

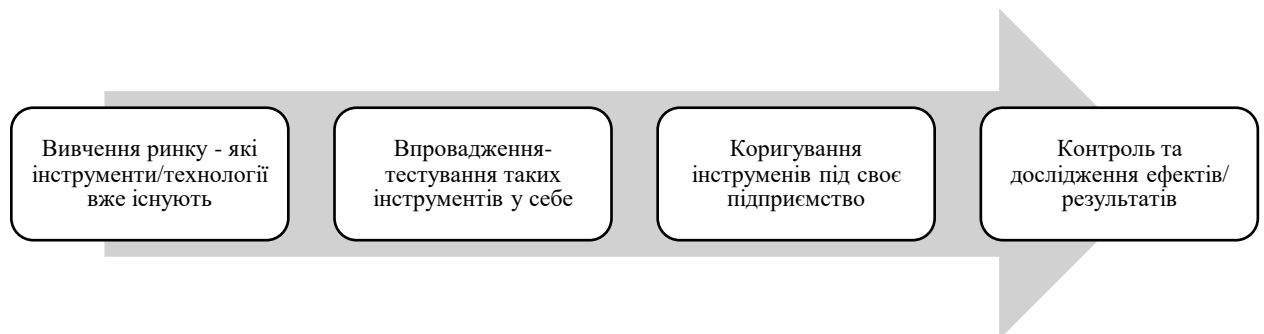


Рисунок 2.15 – Рекомендовані фази управління та контролю впровадження інструментів клієнтоорієнтованості (складено автором відповідно до [45])

Впровадження у внутрішні процеси компанії інструментів клієнтоорієнтованості складається з чотирьох ключових фаз. По-перше, варто провести дослідження наявності таких інструментів, методів, тактик на ринку, особливо серед тих, що використовуються схожими і за сферою діяльністю, і

за бізнес-моделями компаніями, проаналізувати, яким чином та якою мірою вони корисні конкретним підприємствам, як можна ефективно їх запровадити на нашому.

Обравши можливі прийоми перейдемо до впровадження та тестування їх на всіх рівнях та етапах контакту компанії з клієнтом.

Далі слідує фільтрування, коригування та підлаштування прийнятних методів управління і покращення клієнтоорієнтованості для нашого підприємства.

Останнім кроком є ревізія та контроль, регулярно аналізуючи отримані результати, ми можемо відстежувати еволюцію процесів, що відбуваються на ринку. Як приклад, зміни попиту, вподобань потреб тощо. На основі одержаної інформації, результатів, ефектів будемо приймати рішення щодо змін в нашій основній діяльності, а не тільки в рамках маркетингового дослідження впровадження клієнтоорієнтованості.

Першою базовою аксіомою у прийнятті управлінських рішень є просте слідування алгоритму пошуку, тестування, впровадження та моніторингу усіх прийомів, методів, інструментів, технологій, тактик управління клієнтоорієнтованістю.

Орієнтуючись на вищенаведений план, перейдемо до дій. Попередньо ідентифікувавши поточне позиціонування КК «Бісквіт-Шоколад» на ринку та, в цілому, становище на фоні його лідерів задля реалізації першої фази з пошуку можливих векторів та поширених методів вдосконалення будемо продовжувати ідею співставлення обраному еталону.

Слідуючи концепції спіральності розвитку клієнтоорієнтованості на підприємстві, що була наведена у теоретичній частині кваліфікаційної роботи, визначено, що підприємство КК «Бісквіт-Шоколад» має певні успіхи на цьому шляху, але все ще перебуває на першому витку. Він передбачає роботу над базовим вдосконаленням якості, тобто тим, що можна прирівняти до життєвоважливих для діяльності підприємства чинників – якість товару, реклама, політика збуту, сервіс та інші. Оскільки, не без підстав, обрано

у якості бенчмарки лідера ринку – КК «Рошен», у подальшому будемо також проводити паралелі та адаптувати їх техніки клієнтоорієнтованості і на своєму прикладі, що стане першим етапом наведеного попередньо чотирьохфазного алгоритму [45].

Продовжимо слідувати наміченим етапам, наступним з яких є впровадження тестування вживаних серед конкурентів інструментів у себе. У розрізі цього питання варто наголосити, що повне копіювання «поведінки», тактики опоненів є безсенсовим. Як підтверджує іноземний та вітчизняний досвід управління бізнесом, успіх починається з чіткого усвідомлення місії, цінностей, стратегії та встановлення довго- і короткострокових цілей. Спираючись на це, додатково розроблено схему, де систематизовано як і можливі для КК «Бісквіт-Шоколад» стратегічні цілі, так і важливі додаткові траєкторії, виявлені в процесі аналітичної експлорації підприємства та повинні бути переглянуті для досягнення довгострокових планів (рис. 2.16).

Перелік усіх проблем та місць для вдосконалення ніколи не може бути вичерпним, однак класифікувавши за зонами впливу висуного список ключових дій, що, за умови правильної імплементації, нестимуть вирішальне значення у питанні управління клієнтоорієнтованістю.

Товар – базовий та ключовий вихід діяльності будь-якого підприємства. Даний елемент є центральним у другій з п'яти можливих маркетингових концепцій, що присвячена елементарному вдосконаленню готової продукції [17]. Іншими словами, не досягнувши ідеалу, або хоча б межі прийнятності, про питання сервісу, маркетингу та соціально-етичного позиціонування годі й говорити. Спираючись на проведення пілотне опитування споживачів було виявлено, що для багатьох якостей продукції є прийнятною, однак в той же час була низка відповідей, що перебачала певне невдоволення. Для того, щоб більш влучно задовольняти потреби якомога більшої кількості споживачів буде доцільним [23, 38, 73]:

- провести ревізію асортименту;

- сегментувати споживачів на категорії за вподобаннями (а – прихильники «зрозумілої» їжі, б – бажають отримати враження, в – прагнуть самоствердитися за рахунок «статустності» покупок);
- провести загальний ребрендинг та з акцентом на сегменти споживачів;
- «інтерактивізація» політики ціноутворення.



Рисунок 2.16 – Пріоритетні напрямки поліпшення роботи КК «Бісквіт-Шоколад» з позиції управління клієнтоорієнтованістю (складено автором відповідно до [21, 45, 48])

Якщо говорити більш детально, стикнувшись зі скаргами респондентів щодо застарілості товарних пропозицій та рідкого оновлення асортименту, вважаємо за доцільне проаналізувати, можливо не саму рецептуру, оскільки якість, в цілому, на високому рівні, а саме, формат подачі продукції. Зміна

вигляду, розробки новинок стануть гачком, що підігріватимуть інтерес постійних споживачів та привертатимуть увагу нових покупців. Даний прийом допоможе розширити потенціну аудиторію та утримати поточну.

Товари виробника можна поділити на «традиціні» та «для особливих випадків» (коробки цукерок-сувенірів, вафельні торти тощо), однак перша категорія майже не несе ніякої конкурентної переваги, окрім смакової. Процес покупки та споживання сучасної людини ґрунтується не на примітивному втамуванні голоду, хтось звик до «смаку дитинства» і ні в якому разі не погодиться промінити його, хтось бажає експериментів, вражень, інші при купівлі звертають увагу не так на якість, як на «елітність» товару. Подібна градація пропозицій присутня і в обраної нами бенчмарки КК «Roshen». Більш складний підхід позиціонування заснований не просто на компанії, а на окремих її товарах дозволить охопити більшу категорію споживачів та розробити унікальну карту шляху клієнта під кожного.

Наступною важливою траєкторією роботи над товаром та компанією є ребрендінг, це питання буде спосуватися і категорії «сервісу», однак по відношенню до товару, зміна пакування є вкрай важливою. Майже кожен з учасників опитування наголосив на застарілості та неактуальності дизайну. Людина купляє очима, особливо актуально, якщо це «перше знайомство» з брендом. Порівнюючи якість та зовнішній вигляд пакувань з пропозиціями конкурентів, КК «Бісквіт-Шоколад» втілюється хоч і в традиціному, але застарілому, не цікавому, незрозумілому сучасному споживачеві дизайні. Перегляд цього аспекту може бути використаний як інструмент сегментації аудиторії, коли за рахунок лише цікавих назв, відповідних кольорів та способам подачі можна одну й ту саму продукцію пропонувати абсолютно різним за «архетипами» покупцям [8, 23].

КК «Бісквіт-Шоколад» має доволі відсторонену позицію щодо ціноутворення, уникаючи розіграшів, спеціальних пропозицій та проведення акцій. Однак, це може стати додатковим інструментом привабливості уваги,

підштовхування до покупки, зменшення залежів продукції на складах і формальна диференціація її за цільовими сегментами клієнтів.

Проведення буквально «в очах споживачів» революційних змін – подача продукції, дизайн, класифікація, ціноуправління, можуть знаменуватися початком нової ери існування КК «Бісквіт-Шоколад» на ринку та знову запалить інтерес покупців. У розрізі управління клієнтоорієнтованістю, такі зміни виступатимуть у якості інструменту розширення аудиторії і як підвищення лояльності вже існуючих прихильників [23].

Відповідно до рис. 2.16 наступною зоною управління зростанням клієнтоорієнтованості компанії виокремлено сервіс. Немає різниці, чи основний від діяльності полягає у наданні послуг, чи, як у нашому випадку, товарного виробництва, обидва з них так чи інакше супроводжуються нематеріальним обслуговуванням. Питання комунікації, задоволення суміжних запитів до звичайної передачі продукції (продаж, післяобслуговування, підтримка зв'язків тощо) – невід'ємний етап роботи підприємства. Якщо питання товару витікає від того, чим задовольнити запит на даний момент, то процесно-сервісний комплекс є більш широкоохоплюючим та походить від глибинного усвідомлення компанією довго- та короткострокових потреб споживача, трендів на ринку, і за рахунок проактивного ставлення до нього вирішить проблему «як задовольнити конкретно цей та подальші запити клієнта». Вивчення кон'юнктури ринку та маркетинговий аналіз дозволив нам виокремити такі первинно необхідні напрями роботи у супровідному обслуговуванні: робота з доступністю, обізнаністю, якістю рекламних кампаній, покращення іміджу та самоподачі, вдосконалення процесів direct-маркетингу (у розрізі власних крамниць).

Неоднорозово згадувалося, що попри широкий географічний перелік локацій, регіонів збуту продукції, проблемним залишається якість, ефективність такої дистрибуційної дифузії. На жаль, за межами Харківської області, не всі споживачі добре знайомі, чи навіть взагалі стикалися з продукцією КК «Бісквіт-Шоколад», не кажучи вже про зарубіжні ринки. Крім

того, виявлено, що доступність, легкість у пошуку продукції харківського виробника на майже 30% складніша, у порівнянні з бенчмаркою. Для товарного бізнесу це дуже великий розрив, що дозволяє лідеру затьмарювати відносно малоросповсюджені бренди. Тож, перегляд якості процесів збуту, насиченості продукції досліджуваного підприємства на полицях супермаркетів варто першочергово переглянути, оскільки без доступності товару, усі інші кроки, пов'язані з ребрендингом, диверсифікацією асортименту та посилення реклами будуть марними. Вкладання ширших угод співпраці з торговельними мережами, інвестування в «помітні» локації виставлення товару на полицях автоматично стимулює увагу та інтерес покупців до товару.

У продовженні обізнаності, окрім фізичної видимості, необхідно працювати і з проінформованістю, «знайомством» з брендами виробника. Виходячи з аналізу, ми дійшли висновку, що КК «Бісквіт-Шоколад веде доволі вбогу політику організації рекламних заходів, тому удосконалення за цим напрямом, що автоматично сприятиме зростанню показника обізнаності можна провадити на перших етапах управління клієнтоорієнтованістю таким шляхом [23, 46, 49, 62, 65]:

- оновлення веб-сайту, регламентування / регулярність ведення сторінки в соціальних мережах;
- створення та налагодження роботи PR-відділу;
- відкриття вакансії(-ій), що піклуватимуться про комунікаційну політику компанії, мінімально – SMM-менеджера.

Наразі веб-сторінка КК «Бісквіт-Шоколад» є цікавою виключно для загально розуміння про існування, історію та формальні бізнес-процеси досліджуваної компанії, що не є життєвоважливим у рамках покращення клієнтоорієнтованості виробника. Для прикладу, КК «Roshen» має основний сайт, який за функціональністю подібний нашому та включає контент про корпоративний устрій підприємства, і в той же час надає до флагманського сайту вони створили другорядний, що для зручності

покупця містить усі цікаві відомості про товар: актуальні ціни, акції у фірмових магазинах, склад, енергитичну цінність, анонси виходу нової / лімітованої продукції, можливість онлайн замовлення тощо. Тож, пропонуємо й КК «Бісквіт-Шоколад» оновити свої погляди та модернізувати сайт, що стане не лише корисним електронним катагалом, а й платформою прямого «тісного контакту» з покупцями та підґрунтям для запуску інтернет-реклами.

Серед ключових переваг створення веб-сайту для КК «Бісквіт-Шоколад» є виконання трьох ключових завдань, які подано у табл. 2.12.

Усі виокремлені вигоди, є фундаментом ведення вдалої політики клєнтоорієнтованості.

Зважаючи на цифровізацію нашого життя, буде небезсєнсовним розвиток присутності у віртуальному світі цільової аудиторії, а саме у соціальних мережах. Це місце, яке точно кожна людина хоча б раз на день відвідує задня перегляду новин. Аналогічні сайту бонуси можна використовувати і з їх допомогою також. Більш того, одночасно робота над ними може бути синхронізована, і включена до воронки продажів – як приклад, запуск таргетованої реклами у медіа (вірогідність оглядів вища, ніж просто реклама у пошукових мережах) з подальшим переходом на сайт, де буде можливість ознайомитися з характеристиками товару та реалізувати продаж.

Таблиця 2.12 – Обґрунтування потреби модернізації веб-платформи КК «Бісквіт-Шоколад» (складено автором за даними [49, 57])

Завдання	Перевага
Розширення бази клієнтів та партнерів	презентація та промоушен нової продукції
	управління масштабними рекламними ініціативами
Підтримка контакту з існуючими клієнтами та партнерами	збір зворотнього зв'язку
	забезпечення онлайн послуг з консультування та продажів
	забезпечення завжди релевантною інформацією, її моментальне оновлення
	поліпшення сервісного досвіду клієнтів
Маркетинговий аналіз	запуск опитувань та анкетувань
	збір скарг та пропозицій
	організація статистичних досліджень
	аналіз карти шляху клієнта та його поведінки на сайті

Не питанням першої необхідності, але бажаним аспектом, є створення PR-відділу, завдання якого полягатиме в організації та веденні зв'язків з громадськістю. Це дозволить покращити ефективність виробничої та збутової діяльності, а також у «правильному», «сприятливому для нас» формуванні перцепції бренду у суспільстві, налаштування індивідуальним шляхом тісного контакту та завоювання лідерства серед окремих сегментів споживачів. Основними функціями цього відділу можуть бути [23, 64, 72, 76]:

- організаційна – втілення заходів, спрямованих на проведення рекламних кампаній;
- аналітична – прогнозування та проєктування інформаційної політики, тенденцій з ціллю слідування місії та втілення стратегії;
- комунікативна – ведення роз'янювальної, агітаційної, маркетингової, піарної роботи, аби підтримувати фірмову ідентичність;
- консультативна – контроль присутності компанії в інформаційному просторі, ведення антикризового маркетингу та забезпечення ефективної комунікації всередині організації для підтримки співробітників та створення внутрішнього відчуття спільності.

Обґрунтування нагальності роботи PR-відділу у КК «Бісквіт-Шоколад» обумовлюється тим, що наразі ми маємо давно сформовану перцепцію та позиціонування бренду, а оскільки компанія є не стартапом, а вже добре злагодженим механізмом з більше ніж двадцятирічним досвідом функціонування у сучасному прояві, проступки у переформатуванні компанії, перевихованні ставлення до неї можуть бути життєстверджувальними. Тому залучення профільних спеціалістів – вкрай рекомендоване [65, 72].

Особливу увагу хочемо звернути на позицію SMM-менеджера. Офіційно працівники такої спеціалізації відносяться до відділу маркетингу та працюють з соціальними мережами, однак, зважаючи на те, що їх діяльність передбачає не лише створення візуального контенту та базову роботу з обслуговування соціальних мереж, контекст подачі інформації на сторінках повинен бути налаштований у симбіозі з ідеями, пропанованими SMM-менеджером [23].

Сукупна реалізація вищенаведених дій створить механізм керування іміджем, позиціонуванням бренду, який хоч і має певний ступінь довіри серед постійних покупців, але є зовсім не привабливим для залучення нових. Насадження поточної ідеї «Традиції з 1856 року» авжеж є цікавою, але для сучасного споживача минулий досвід є лише половиною в суб'єктивній оцінці виробника, те як компанія провадить свою діяльність зараз, слідує трендам, зростає, планує майбутнє – ось що ще не менш потужно підігріває інтерес [30]. Отже, робота з репутацією, самоподачею та іміджем є не менш актуальною, за контроль та вдосконалення основної товарної діяльності.

Останнім питанням, яке потребує уваги у розрізі категорії заходів «сервіс» є перегляд функціонування фірмових крамниць. Спираючись на відгуки респондентів, клієнтський досвід купівлі продукції у брендових магазинах є доволі сумнівним. У багатьох з них є проблеми з якістю та кваліфікованістю персоналу. Крім того, порівнюючи враження, що формуються після відвідування магазинів «Бісквіт-Шоколад» та «Рошен», то однозначно позитивні відгуки від другого превалюють над першим. Налаштування процесів, атмосфери та подачі продукції є неспівставним. Оскільки КК «Бісквіт-Шоколад» має непоганий приклад відомої крамниці «Ведмедик», де все в межах прийняттого та викликає саме ті унікальні враження від відвідування, яких очікуєш і від інших точок фірмового продажу. Однак, наразі ці магазини бажають бути вдосконаленими та більш сучасно та професійно поданими відвідувачам.

Третьою траєкторією ми виокремили персонал. Беззаперечно, людина – це зв'язуюча ланка усіх, без виключень, процесів, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищах функціонування бізнесу. Немає різниці, чи це було б сервісне, чи, як у нашому випадку, товарне виробництво.

У рамках цього ми пропонуємо працювати над розширенням штату PR-відділу та SMM-менеджера, доцільність чого була описана в контексті удосконалення реклами та сервісу. Крім того, як наголошувалось, існує проблема з якістю обслуговування у фірмових магазинах, «перевиховання»

ставлення до роботи (насадження корпоративних догм та підвищення мотивації робити спільну справу) і формування посадових обов'язків, що включають як регламентування фізичної діяльності, так і емоційного ставлення до виконуваних обов'язків (слідування моральним нормам, етикету, вихованості тощо). Якщо узагальнити – забезпечення професійними реалізаторами у місцях збуту та підвищення їх кваліфікації. Загалом, аби уникати збоїв у роботі на всіх рівнях адміністрація підприємства мусить провадити управління корпоративним устроєм, культурою, що в результаті віддзеркалюватиметься і на особистісному ставленні працівників до роботи, сприятиме формуванню відданості компанії, і також, викликатиме прихильність споживачів, що прямо контактують з нами [64, 72].

Далі деталізуємо формування стандартів та вимог. На початку обґрунтовано доцільність проведення диверсифікації асортименту у рамках сегментів цільової аудиторії. Але у розрізі стандартів та вимог пропоную впровадити доповнюючу політику формування стандартів асортименту. На нашу думку, сформовану на основі аналізу тенденції на ринку кондитирської галузу, популярним є прийом «лімітованості», тобто коли є стандартна номенклатура (яка може додатково поділятися на задоволення потреб різних категорій споживачів – за ціною, якістю тощо) виробленої продукції, а також, спеціалізована, або ж лімітована. Під останньою мається на увазі регулярно вводити у продаж роздрібну продукцію, набори тощо, які приурочені певним подіям, та по завершенню яких будуть зняті з прилавків. Наразі КК «Бісквіт-Шокоад» має такі специфічні оферти лише з нагоди зимових свят, однак, аналізуючи досвід конкурентів, вони намагаються бути «зручними», «актуальним» для свого покупця впродовж цього року. Вимоги, які необхідно встановити перед самим собою всередині компанії (пріоритетно перед технологічним, маркетинговим та PR відділами) це постійна затребуваність в очах споживача, формування позиції, що товари КК «Бісквіт-Шоколад» будуть у нагоді завжди та вирішать усі взаємозалежні питання клієнта [30, 64, 72].

Завершальною сферою заходів, що повинні бути реалізовані задля покращення клієнтоорієнтованості та процесів її управління є система клієнтських відносин. Робота безпосередньо з покупцями дозволяє без зайвих маніпуляцій ідентифікувати його болі та невдоволення. За допомогою веб-сайту та соціальних мереж наполягаємо на проведенні збору первинної інформації, заходів контролювання, через зворотній зв'язок, що, до речі, є четвертою, фінальною фазою управління клієнтоорієнтованістю відповідно до запропонованого нами алгоритму [23].

Крім того, впровадження програми лояльності, що може бути синхронізована і з фірмовим сайтом-каталогом, і використовуватися у прямих точках продажів.

Отже, імплементація заходів у рамках впровадження та стимуляції клієнтоорієнтованості допоможе реалізувати цілі, які були поставлені перед впровадженням стратегії з фокусом на споживачеві.

Повертаючись до витків еволюції клієнтоорієнтованості компанії, згадаємо, що досліджувана компанія КК «Бісквіт-Шоколад» посідає першу позицію, що передбачає продовження вдосконалення базових речей роботи підприємства. У цей же час КК «Roshen», як лідер на ринку, активно функціонує вже на другому рівні, що супроводжується веденням активної соціально-відповідальної діяльності.

У межах розробки пропозицій з вдосконалення досліджуваного підприємства ми не можемо упустити і більш далекоглядні заходи, які можуть бути реалізованими по завершенню поточного кола розвитку. Сьогодні будь-яка поважаюча себе та середовище функціонування компанія задля зростання та розвитку повинна фокусуватися не лише на комерційній вигоді для себе, як бізнесу, а й на формуванні позитивного впливу на суспільство. Як приклад, слідування концепції сталого розвитку, у межах якої залучати молодь, надавати персоналу можливості розвиватися, піклуватися про екологічність упаковки, долучатися до соціальних проєктів тощо [27].

Важливо відмітити, що у результаті проведеного аналізу фінансових звітностей та калькуляції показників ефективності виявлено високу неефективність управління фінансами, що супроводжується незадіянням капіталу та відсутністю інвестування. Наразі це саме той момент, коли прибуток задня блага компанії можна перерозподілити на управління процесами налаштування та ведення клієнтоорієнтованої стратегії.

Таким чином, беручи до уваги потужну силу впливу з боку клієнтів на перебіг бізнес-процесів, аби досягнути максимально сприятливий ефект на шляху управління клієнтоорієнтованістю та конкурентоспроможністю компанії, уся діяльність, активи і система роботи повинні кореспондуватися з ключовою метою, яку ставить перед собою менеджмент у процесі розробки стратегій та програм заходів.

## **Висновок до розділу 2**

У результаті проведення діагностики системи управління клієнтоорієнтованістю у КК «Бісквіт-Шоколад» сформовано наступні висновки:

1. Поточний стан харчової промисловості в Україні має доволі позитивну динаміку та посідає лідируючі позиції в усьому другому сектору економіки. Специфічною особливістю саме кондитерського напряму галузі стали життєстверджувальні зміни в структурі та обсягах експорту готової продукції, що викликано перенаправленням політичного курсу України. Однак кульмінаційний період подолано, та за статистичними даними простежується повільне, але динамічне оговтування, зокрема виробництво кондитерських товарів на ринку з року в рік починає набирати обертів та збільшуватися приріст обсягів. Крім того, ідентифіковано висхідний рух показника кількості залученості кадрів у досліджувану галузь, зокрема на великих підприємствах.

Загалом сфера харчової промисловості відіграє важливу роль і на національному ринку, і для ролі України на міжнародній арені.

2. Для глибинного вивчення поточної політики клієнтоорієнтації у КК «Бісквіт-Шоколад» проведено як кількісний аналіз показників забезпеченості, ефективності тощо, так і якісний аналіз, зокрема стратегій поведінки на ринку та сприйняття компанії безпосередньо споживачами. У результаті отримано доволі цікаві висновки: з одного боку, компанія загалом не є безприцедентним лідером, однак займає перші з позицій на ринку, з іншого боку, нераціональне керування фінансами, застарілість сервісної складової та перебування у стані застою – відсутності динамічного осучаснення та далекоглядних перспектив створюють сумнівні умови для подальшого існування, якщо негайно не прийняти заходів. Сильні сторони висвітлені у вигляді високої якості продукції та іноземного технічного забезпечення, багаторічного досвід, власної унікальної рецептури, визнання багатьма міжнародними конкурсами та володіння сертифікаціями, що дозволяють дистрибуцію по всьому світу, при вчасному впровадженні заходи відкривають можливість поборотися за першість.

3. За результати аналізу також виявлено, що головними проблемами, яка заважають підвищенню клієнтоорієнтованості є нераціональність фінансової стратегії, проблеми з політикою дистрибуції, недосконалість сервісу, застарілість підходів збуту та реклами, низька обізнаність покупців про бренди тощо. Аби невілювати слабкі сторони та навіть перебороти ці проблеми висунуто пропозицію поетапного алгоритму дій та впровадження рішень: на основі експлорації тенденцій підвищення клієнтоорієнтованості на ринку та на прикладі обраної бенчмарки, обрати в залежності від мети та своїх ресурсів деякі технології та інструменти, провівши тесування яких модифікувати під специфіку своєї моделі діяльності та в подальшому контролювати та коригувати.

Залежно від мети, яку переслідує компанія досягнути за рахунок підвищення клієнтоорієнтованості, розроблена схема мінімально

необхідного пакету активностей, які повинні бути імплементовані за п'ятьма ключовими векторами функціонування підприємства., до яких увійшли: робота над товаром (якістю, сегментуванням в залежності від ЦА, політики ціноутворення), сервісом (робота з доступністю, рекламою, підвищенням обізнаності, іміджу, обслуговуванням у прямих точках збуту), удосконалення кадрового забезпечення (розширення штату за рахунок PR-відділу, SMM-спеціалістів, підвищення кваліфікації реалізаторів), регламентація вимог і стандартів (створення внутрішніх вимог щодо клієнтоорієнтованості персоналу та компанії, встановлення правил забезпечення потреб клієнтів), розробка системи відносин з клієнтом (регулярність збору зворотнього зв'язку, «зближення» з клієнтом, впровадження програми лояльності).

Усі вищезазначені управлінські рішення, релевантність імплементативних умов обумовлена попереднім аналізом, допоможуть покращити як економічні позиції КК «Бісквіт-Шоколад», так і підвищити ефективність від втілення клієнтоорієнтованості.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи викладений матеріал теоретичного та практичного розділів, ми дійшли висновку, що переоцінити важливість управління клієнтоорієнтованістю на підприємстві неможливо, оскільки сучасність, одиктована перманентною боротьбою за місце на ринку, провокувала еволюцію ролі споживача до незнаної раніши влади у бізнесі. Сьогодні конкурентоспроможність компанії переважно вимірюється її вмінням та ступенем задоволення потреб клієнтів, що вже потім і буде ключовою причиною її фінансової успішності чи занепаду. Реалізація у загальній стратегії клієнтоорієнтованого підходу підкріпленого глибинним розумінням явних та латентних потреб споживачів – те, що допоможе налагодити контакт між компанією та клієнтом та сприятиме закріпленню за собою долі на ринку.

Первинний процес дослідження було організовано навколо аналізу літератури за обраною тематикою, головним здобутком якого стало формування власного дифеніційного апарату – поняття клієнтоорієнтованості. Запропоноване змістовне визначення інтерпритує її як фундамент у реалізації мети з залучення та утримання клієнтів, задоволення їх потреб, підвищення лояльності, і, як результат, покращення показників, які визначають успішність компанії та ефективність її діяльності, і загалом втілюється за рахунок збалансування внутрішніх процесів та комунікацій між працівниками і структурними підрозділами та вкорінення відповідних цінностей у їх поведінці. Крім того, було висунуто систему чинників передуючих розвитку явища орієнтації на клієнта в компанії, а також згруповано напрями фокусування уваги компанії за кожним. З огляду на те, що клієнтоорієнтованість, як концепція бізнесу, передбачає під собою глибоке регламентування, нормування взаємодії «компанія-споживач», саме для чого і залучаються представники усіх рівнів організації, було більш комплексно уточнено сутність процесу управління організацією на відповідних принципах.

У розрізі аналізу існуючої наукової бази ідентифіковано розмаїття змістовного, модельного та просторового проявів клієнтоцентричності. Відповідно до цього, уточнено та упорядковано варіативні шляхи прояву досліджуваного підходу у відносинах між компанією та клієнтом. З урахуванням специфіки діяльності та стартових позицій організації систематизовано моделі функціонування клієнтоорієнтованого бізнесу, обґрунтовано критерії їх вибору.

На основі порівняння та узагальнення методичних підходів до оцінки рівня клієнтоорієнтованості, було запропоновано власний алгоритм проведення такої естимації на рівні організації, сферою функціонування якої є харчова індустрія. Слідування зазначеним крокам та калькуляція показників із запропонованого переліку, дозволить ідентифікувати реальний стан рівня клієнтоорієнтованості компанії, сильні та слабкі місця, а також підготувати покроковий план дій для подальшої стабілізації та росту лояльності покупців.

Початок практичного етапу кваліфікаційної роботи присвячений проведенню оцінки поточного стану функціонування організацій харчової промисловості в Україні, що в подальшому слугувало доказовою базою для встановлення причино-наслідкових зв'язків результатів та процесу діяльності досліджуваного підприємства. Підсумки аналізу запевнили нас у доцільності та готовності окремих з них до впровадження підходів управління на принципах клієнтоорієнтованості в організаційну стратегію, зокрема КК «Бісквіт-Шоколад».

У ході наступних етапів, застосовуючи метод бенчмарки, проведено порівняльний аналіз особливостей реалізації клієнтоорієнтованої політики у КК «Бісквіт-Шоколад» та КК «Roshen». На основі наявних статистичних даних та результатів організованого нами опитування, з метою подальшого використання та впровадження в діяльність організації, виокремлено кращі практики як основного досліджуваного підприємства, так і «еталонного». Співставлення результатів кількісного та якісного аналізів дозволило ідентифікувати сильні сторони КК «Бісквіт-Шоколад», що створюють її

перевагу на ринку, а також зони ризику, «тонкі місця», та можливу тактику роботи з ними на досвіді конкурента.

На основі виявлених проблем, ресурсів, тенденцій на ринку було ініційовано систематизований комплекс пропозицій щодо удосконалення процесу управління КК «Бісквіт-Шоколад» на принципах клієнтоорієнтованості з метою подальшого впровадження в практику та підвищення рівня конкурентоспроможності організації загалом. Принцип розроблених рекомендаційних кроків охоплює ключові напрями діяльності підприємства: роботу над рівнем базової задоволеності від товару виробника, якістю надання супровідного продажам сервісу, HR-менеджмент, зокрема розширення штату та покращення рівня поточного персоналу, узагальнення питання стандартів, норм та вимог у політиці позиціонування компанії, ґрунтовна робота з системою вибудовування клієнтських відносин. Важливо зазначити, що пропоновані заходи з підвищення рівня клієнтоорієнтованості, що ґрунтувалися на вихідному стані підприємства та його потенційних можливостей додатково було упорядковано за часовим чинником, іншими словами, виокремлено життєвоважливі дії, що повинні бути реалізовані у найближчих періодах, та ті, які будуть мати сенс у перспективі, та залежатимуть від успішності втілення перших.

Таким чином, засади управління конкурентоспроможністю організації на основі клієнтоорієнтованого підходу передбачають під час вирішення завдання, розвитку адаптивності та гнучкості до ринкових коливань постійну орієнтацію у реалізації підприємницької діяльності на споживача. Налагодження балансу за допомогою концепції клієнтоорієнтованості між наявними можливостями компанії, її сильними сторонами та викликами зовнішнього світу – тактика, що не лише пролонгує життєвий цикл компанії, а й в міру прикладених неї зусиль зробить бізнес успішним. Розроблені методики та підходи імплементації подібного управління можуть бути адаптовані будь-ким в залежності від мети та ресурсів організації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агропродовольчий експорт України в 2020 році // Ukrainian Agriculture Export Association. URL : <https://uaexport.org/2021/02/07/agroprodovolchij-eksport-ukrayini-v-2020-rotsi/> (дата звернення: 20.03.2024).
2. Агропродовольчий експорт України в 2023 році // Ukrainian Agriculture Export Association. URL : <https://uaexport.org/2024/01/23/agroprodovolchij-eksport-ukrayini-v-2023-rotsi/> (дата звернення: 20.03.2024).
3. Агропродовольчий експорт України за підсумками 2022 року // Ukrainian Agriculture Export Association. URL : <https://uaexport.org/2023/01/26/agroprodovolchij-eksport-ukrayini-za-pidsumkami-2022-roku/> (дата звернення: 20.03.2024).
4. Аналіз актуального стану та пропозиції щодо покращення умов для підприємств в Україні. Careerhub. 2022. URL : <https://careerhub.in.ua/doslidzhennya-analiz-aktualnogo-stan> (дата звернення: 25.11.2023).
5. Верба В. А., Гайдамака Ю. М. Маркетингові інструменти посилення репутації фармацевтичних компаній в умовах діджиталізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 11.
6. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Клієнтоорієнтованість у ресторанному бізнесі : теоретичні підходи і сучасна практика. Научные исследования : парадигма инновационного развития : сб. тез. науч. тр. III Междунар. науч. конф. Братислава. Вена, 2020. С. 79–83.
7. Воржакова Ю. П. Використання клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентної політики на поліграфічних підприємствах. Економіка підприємства : теорія та практика: збірник матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2012 р., Київ). Київ: КНЕУ, 2012. С. 240–242.
8. Денис А. Ключові елементи управління клієнто-орієнтованістю підприємства. Інноваційні процеси економічного та соціально-культурного розвитку : вітчизняний та зарубіжний досвід : зб. тез доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів / редкол. : Л. І. Вергун, Ю. В. Мельник, О. Легкий. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 114–116.

9. Державна служба статистики України. Промисловість України у 2016 – 2020 роках : статистичний збірник ; за ред. І. Петренко. Київ, 2021. URL : [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/12/zb\\_prom\\_16\\_20.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/12/zb_prom_16_20.pdf) (дата звернення: 18.03.2024).
10. Економіка підприємства: підручник / І.М.Бойчик. К. : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
11. Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астрія», 2021. 188 с.
12. Загородній А.Г., Коваль З.О. Управління взаємозв'язками підприємства зі споживачами продукції: монографія. Львів: ЗУКЦ, ПП НВФ БіАРП, 2008. 364 с.
13. Запухляк, І. Б. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання готовності газотранспортних підприємств до змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство* / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2015. Вип. 3. С. 136–140.
14. Інноваційна діяльність і формування смарт-спеціалізації в економіці України : колективна монографія / Єгоров І. Ю., Родченко В. Б. та ін. ; за ред. чл.-кор. НАНУ І. Ю. Єгорова ; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». Харків, 2021. 168 с.
15. Кваско А. В., Лавренюк М. М. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Інтелект XXI*. 2013. № 1–2. С. 69–78.
16. Ковальчук С. В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління : тези доповідей IV Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів, 4 листопада 2016 р. Київ : КНУТД, 2016. С. 10–11.
17. Козлова І. М., Харитоненко В. І. Етапи формування маркетингової діяльності на підприємстві. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики : матеріали XVII Міжнародної науково-

- практичної інтернет-конференції, 25 листопада 2022 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2022. С. 340–344.
18. Крамаренко А. В., Нагорна М. Н., Цапко В. В. Клієнтоорієнтованість: теоретичні основи та сучасні підходи до її оцінки. С. 178–184. URL : [http://market-infr.od.ua/journals/2019/36\\_2019\\_ukr/30.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/30.pdf) (дата звернення: 02.02.2024).
19. Манорик А. А. Внутрішня і зовнішня клієнтоорієнтованість як один із ключових факторів ефективності організацій в2с-сегменту. *Управління бізнес-структурами*. 2018. № 3. С. 169–181.
20. Методичні рекомендації до написання кваліфікаційних робіт студентів спеціальностей 073 «Менеджмент», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» (перший (бакалаврський) та другий (магістерський) рівень вищої освіти) / Родченко В. Б., Третяк В. П., Дикань В. В., Дячек В. В., Ковалевська А. В., Пархоменко О. С., Рекун Г. П., Чала Т. Г. Х : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2019. 49 с.
21. Мірошник Л. сутність клієнтоорієнтованості як інструменту формування конкурентних переваг підприємства. Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 27–28 жовтня 2023 року. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. 208 с. С. 62 – 66.
22. Новойтенко І.В., Слободян Н.Я., Малиновський В.В. Перспективи розвитку харчової промисловості в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки: зб. наук. пр.* / Миколаївський нац. у-т ім. В.О. Сухомлинського. Миколаїв : вид-во Мик. нац. ун-ту, 2016. Вип. 11. С. 454–460.
23. Норіцина Н. І. Маркетингова політика комунікацій. К.: МАУП. 2003.
24. Обельницька Х. В., Хомик Д. Ю. Контролінг та аналіз життєвого циклу клієнта у маркетингу. Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 23–24 листопада 2023 року). Полтава : ПУЕТ, 2023. 230 с. URL : <http://surl.li/uhqqb> (дата звернення: 02.02.2024).

- 25.Офіційний сайт «Фірмовий магазин «Roshen». URL : <https://roshenstores.com/> (дата звернення 05.05.2024).
- 26.Офіційний сайт Central Intelligence Agency. URL : <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/ukraine/#people-and-society> (дата звернення: 29.03.2024).
- 27.Офіційний сайт КК «Roshen». URL : <https://www.roshen.com/> (дата звернення: 27.03.2024).
- 28.Офіційний сайт Реєстру УкрСЕРПО. URL : <https://ukrsepro-system.kiev.ua/> (дата звернення: 27.03.2024).
- 29.Офіційний сайт ТОВ «КЛАРИТИ АПП». URL : [https://clarity-project.info/edr/00377265/finances?current\\_year=2020#google\\_vignette](https://clarity-project.info/edr/00377265/finances?current_year=2020#google_vignette) (дата звернення: 28.03.2024).
- 30.Офіційний сайт Харківської бісквітної фабрики. URL : <https://biscuit.com.ua/> (дата звернення: 27.03.2024).
- 31.Офіційний сайт Центру сертифікації «Халяль». URL : <https://halal.ua/#rec473741116> (дата звернення: 27.03.2024).
- 32.Папенко Л. М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 15(3). С. 67–70.
- 33.Пиріг Г.В. SWOT-аналіз харчової промисловості України. *Управління розвитком*. 2014. №14. С. 42–45.
- 34.Редька С. І. Клієнтоорієнтованість як головна складова сучасної інноваційної стратегії комерційного банку на ринку банківських послуг України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки*. 2013. № 1. С. 313–317.
- 35.Рябоконт Н. П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11.
- 36.Сайт реєстрації контрагентів «You Control». URL : [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/33118383/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33118383/) (дата звернення: 27.03.2024).

- 37.Семененко О. Г. Аналіз розвитку харчової промисловості України. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 33(1). С. 168–182.
- 38.Скібіцький О. М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. Київ : Кондор, 2011. 912 с.
- 39.Смарт-розвиток економіки : концепти та інструментарій : монографія : за заг. редакцією Родченка В.Б. Харків, 2019.
- 40.Смерічевський С.Ф., Татарінов А.В. Вплив екологічного маркетингу на споживчі цінності. *Менеджер*. № 2 (44). 2008. С. 140–146.
- 41.Соціально-економічний розвиток України : просторовий, організаційно-адміністративний та ціннісний виміри : монографія / за заг. ред. В.В. Александрова, В.Б. Родченка, В.П. Третяк. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2018. 372 с.
- 42.Стратегія розумної спеціалізації в Україні: розвиток на основі співпраці : колективна монографія ; за заг. ред. І.Ю. Єгорова, В.Б. Родченка. Харків : Друкарня «Мадрид», 2020. 160 с.
- 43.Сухорукова Г. Успішний клієнтський досвід – ключ до прибутків бізнесу. URL : <https://hub.kyivstar.ua/articles/uspishnyj-kliyentskyj-dosvid-klyuch-do-ptyutkiv-biznesu> (дата звернення: 02.03.2024).
- 44.У 2019 Україна встановить експортні рекорди // Ukrainian Agriculture Export Association. URL : <https://uaexport.org/2019/11/01/ukrayina-zdatna-vstanoviti-ekспортni-rekordi-u-2019/> (дата звернення: 20.03.2024).
- 45.Халімон Т.М. Концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств. *Національна економіка*. 2017. № 3. С. 57–63.
- 46.Шерман Є.М. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємств харчової промисловості: дис.... канд. ек. наук : 08.00.04 ; М-во освіти і науки України, Херсонський національний технічний Університет. Херсон, 2015. 247 с.
- 47.Як Україна торгувала з росією до повномасштабної війни. URL : <https://www.slovoidilo.ua/2023/01/11/infografika/ekonomika/yak-ukrayina-torhuvala-rosiyeyu-povnomasshtabnoyi-vijny> (дата звернення: 20.03.2024).

48. Adizes, Ichak Kalderon. *Managing Corporate Lifecycles*. 1st ed. The Adizes Institute, 2019. URL : <https://www.perlego.com/book/2174763/managing-corporate-lifecycles-complete-edition-pdf> (дата звернення 29.04.2024).
49. Advantages and Disadvantages of Websites For Business // Richard Jobling. URL : <https://www.thecompanywarehouse.co.uk/blog/advantages-and-disadvantages-of-websites-for-business> (дата звернення 05.05.2024).
50. American Marketing Association Dictionary. Customer orientation. URL: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=C> (дата звернення: 09.01.2024).
51. Brady, M. K., & Cronin, J. J., Jr. (2001). Customer orientation: Effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241–251.
52. Conduit, J. and Mavondo, F.T. (2001) How Critical Is Internal Customer Orientation to Market Orientation? *Journal of Business Research*, 51, 11–24.
53. Conduit, Jodie & Matanda, Margaret & Mavondo, Felix. (2014). Balancing the Act : The Implications of Jointly Pursuing Internal Customer Orientation and External Customer Orientation. *Journal of Marketing Management*.
54. Deshpande, R., Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of market-focused management*. 2 (3). P. 213–232.
55. Deshpande, Rohit, Farley, John U., and Webster, Frederick E., J Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *J. of Marketing*. 57 (Jan 1993): 23–37.
56. Domi, S., Capelleras, J.-L., & Musabelliu, B. (2020). Customer orientation and SME performance in Albania: A case study of the mediating role of innovativeness and innovation behavior. *Journal of Vacation Marketing*, 26(1), 130–146.
57. Donovan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation : Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68(1), 128–146.
58. Drucker, P.F. (1954) *The Practice of Management*. Harper & Row, New York.

- 59.Fader, P. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage; Wharton Digital Press : Philadelphia, PA, USA, 2012.
- 60.Farrell, Mark & Oczkowski, Eddie. (1997). An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation : An Australian perspective. *Marketing Bulletin*. 8.
- 61.Franke, G. R., & Park, J.-E. (2006). Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation : A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693–702.
- 62.Gauzente, Claire. (1999). Comparing Market Orientation Scales : A Content Analysis. 10.
- 63.Green, Kenneth W.; Jr., N.A.; Inman, R. Anthony (2007). Measuring market orientation in the manufacturing sector using the MORTN scale. *International Journal of Innovation and Learning*, 4(3), 209.
- 64.Griffin J. Customer Loyalty : How to Earn It How to Keep It. New York: Lexington Books; 1995. URL : <https://cutt.ly/mwWZbSNs> (дата звернення 22.10.2023).
- 65.Grunig, Larissa (2020). Power in the Public Relations Department. *Public Relations Research Annual*. P. 115–156 (дата звернення 04.05.2024).
- 66.Han, J.K., Kim, N. and Srivastava, R.K. (1998) Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, 62, 30–45.
- 67.Hennig-Thurau, T., &Thurau, C. (2003). Customer orientation of service employees – Toward a conceptual framework of a key relationship marketing construct. *Journal of Relationship Marketing*, 2(1–2), 23–41.
- 68.Javalgi, Rajshekhar & Martin, Charles & Young, Robert. (2006). Marketing research, market orientation and customer relationship management : A framework and implications for service providers. *Journal of Services Marketing*. 20. 12–23.
- 69.Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993) Market Orientation: Antecedents and Consequences. *The Journal of Marketing*, 57, 53–70.

70. Kelley, R. E. 1992. *The power of followership : How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves.* New York, NY : Doubleday/Currency.
71. Kelley, S. W. (1992). Developing customer orientation among service employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), 27–36.
72. Kircova, I., & Esen, E. (2018). The Effect of corporate reputation on consumer behaviour and purchase intentions. *Management Research and Practice*. URL : <https://cutt.ly/FwWZbxpV> (дата звернення 24.10.2023).
73. Klapalová, A. Competitiveness of firms, performance and customer orientation measures – empirical survey results. *Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun.*, 2011, LIX, No. 7, p. 195–202. URL : <https://acta.mendelu.cz/pdfs/acu/2011/07/19.pdf> (дата звернення 24.10.2023).
74. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
75. Kotler P, Keller KL. *A Framework for Marketing Management*. 5<sup>th</sup> ed. Prentice Hall, 2011.
76. Kotler, P. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 6th edition. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1988. URL : <https://cutt.ly/MwWZbCVw> (дата звернення 22.10.2023).
77. Lafferty, Barbara & Hult, G. Tomas M.. (2001). A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives. *European Journal of Marketing*. 35. 92–109.
78. Lambin, J., Chumpitaz, R. & Schuiling, I. (2007). *Market-driven management, second edition : Strategic and operational marketing*. New York: Palgrave Macmillan.
79. Lambin, Jean-Jacques, and Isabelle Schuiling. *Market-Driven Management*. 3<sup>rd</sup> ed. Bloomsbury Publishing, 2012. URL: <https://www.perlego.com/book/2990575/marketdriven-management-strategic-and-operational-marketing-pdf> (дата звернення: 09.01.2024).
80. Legi, Christian M. (2021). The influence of customer orientation perception and service quality to customer satisfaction. *Jurnal EMBA*. Vol. 9. No.2, 736–741.

81. Malin Brännback. The Concept of Customer-Orientedness and its Implications for Competence Development. *Innomarket*, Turku School of Economics and Business Administration, Technical Reports. URL : <http://surl.li/uhnul> (дата звернення 07.01.2024).
82. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
83. Periatt, Jeffery & LeMay, Stephen & Chakrabarty, Subhra. (2004). The Selling Orientation–Customer Orientation (Soco) Scale: Cross-Validation of the Revised Version. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 24. 49–54.
84. Raymond W. Thomas, Geoffrey N. Soutar & Maria M. Ryan (2001). The Selling Orientation-Customer Orientation (S.O.C.O.) Scale: A Proposed Short Form, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21:1, 63–69.
85. Ruekert, R.W. (1992) Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225–245.
86. Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale : A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343–351.
87. Shapiro, B.P. (1988). What the Hell Is Market Oriented? *Harvard Business Review*, 66, 119–125.
88. Sheth, J.N., Sisodia, R.S. and Sharma, A. (2000). The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 55–66.
89. Slater, S.F. and Narver, J.C. (1994) Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58, 46–55.
90. The 2019 Top 100 Candy Companies // Candy Industry. URL : <https://www.snackandbakery.com/articles/107518-the-2019-top-100-candy-companies> (дата звернення: 27.03.2024).
91. Tschohl, John. (1991). Achieving excellence through customer service. 2<sup>nd</sup> edition, Best Sellers Publishing, 1996. Business & Economics. 337 p.

92. Weinmann, Markus & Hibbeln, Martin & Robra-Bissantz, Susanne. (2011). Customer-Oriented Configuration Systems : One Type Fits All? 19<sup>th</sup> European Conference on Information Systems, ECIS 2011.
93. Wiig K. Knowledge Management Foundations: How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge. Schema Press, Arlington, TX, USA, 1993. 158 p.
94. Williams, Michael & Attaway, Jill. (2013). Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 16. 33–52.
95. Witell, Lars; Kristensson, Per; Gustafsson, Anders; Löfgren, Martin. (2011). Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, 22(2), 140–159.
96. World Bank. 2022. Mobility and Development, Spring 2022 : Innovations, Policies and Practices. Washington, DC : World Bank. URL : <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37282> (дата звернення: 20.02.2024).
97. Xin Zhao (2022). Customer Orientation: A Literature Review Based on Bibliometric Analysis. SageJournals. URL : <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440221079804>.
98. Zaid Bin Mat Yusop. PESTEL analysis. 1st National Conference on Multidisciplinary Research and Practice 2018. 24th November 2018 Kolej Universiti Poly-Tech MARA, p. 217.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

# Сертифікація системи харчової безпеки 22000 ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»

**BUREAU VERITAS**  
Certification



Сертифікат Реєстрації

**ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»**  
вул. Лозівська, 8, м. Харків, 61017, Україна

*Bureau Veritas Certification Holding SAS, UK Branch підтверджує, що система менеджменту харчової безпеки цієї організації була оцінена і відповідає вимогам:*

**Стандарт**

---

**СЕРТИФІКАЦІЯ СИСТЕМИ ХАРЧОВОЇ БЕЗПЕЧНОСТІ 22000**  
**(version 4.1 – July 2017)**

*Схема сертифікації для систем харчової безпеки, зокрема:*  
ISO 22000:2005  
ISO TS 22002-1:2009 Програми-передумови харчової безпеки  
Частина 1: Виробництво харчових продуктів  
Та додаткові FSSC 22000 вимоги V4.1

*Цей сертифікат застосовується для сфери*

**Виробництво кондитерських виробів: печива, крекерів, галет, вафель, вафельних трубочок, бісквітів, рулетів бісквітних, тортів вафельних та шоколадно-вафельних, пирогів пісочних, пукерок, упакованих в пакети, пакети або мішки з півки із полімерних матеріалів, коробки з картону з вкладеними корексами, або без корексів з полімерних матеріалів, ящики з гофрованого картону.**

**Food Chain category: CIV - Processing of ambient stable products**

Дата первинної сертифікації: **06 червня 2008**  
Дата закінчення попереднього циклу: **NA**  
Дата прийняття рішення про сертифікацію: **06 вересня 2018**  
Дата початку сертифікаційного циклу: **01 серпня 2017**  
За умови постійного належного функціонування Системи Менеджменту організації, цей сертифікат діє до: **31 липня 2020**  
Сертифікат No./Версія: **101272FH-1**  
Контракт No. **BVC-UKR 7570/18 KHR**  
Дата видачі: **06 вересня 2018**

  
*Підписано від імені BVCH SAS UK Branch*

Адреса органу з сертифікації: 46 Boulevard Street, London E1 1BB, United Kingdom  
Регістраційний офіс: 5-й поверх, вул. Сапоро Петрівна, 28, м. Київ, 01052, УКРАЇНА

*Інформація щодо сфери сертифікації та застосовності вимог системи менеджменту може бути одержана від сертифікаційної організації.  
Цей сертифікат задовільняє вимоги Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch. Термін дії цього сертифіката може бути перевірено в базі сертифікованих організацій FSSC 22000 доступних на [www.fssc22000.com](http://www.fssc22000.com).*







FSSC Template of certificate V4.1 Cat CK rev 1.3 Page 1/1 July 19, 2018

Додаток Б

Halal Certificate PrJSC "Kharkiv Biscuit Factory"

ТОВ "ЦЕНТР СЕРТИФІКАЦІЇ «ХАЛЯЛЬ ГЛОБАЛ УКРЕЙН»				HALAL GLOBAL UKRAINE CERTIFICATION CENTRE			
<h1>HALAL CERTIFICATE</h1>							
Halal Global Ukraine Certification Centre confirms that the products listed below have met the Halal requirements in accordance with the Islamic law.							
Центр Сертифікації «Халаяль Глобал Юкрейн» підтверджує, що вказана нижче продукція являється Халаяль і відповідає ісламським канонічним нормам.							
<b>Company name(manufactured by :</b>			<b>Название компании (производитель):</b>				
PrJSC "Kharkiv Biscuit Factory"			ЧАО "Харьковская бисквитная фабрика"				
<b>Adress :</b>			<b>Адрес:</b>				
Located in Kharkov city, 8, Lozovskaya str., 61017, Ukraine.			61017, Украина, г. Харьков, ул. Лозовская, 8				
<b>Name of product(s):</b>			<b>Тип продукта:</b>				
Confectionery products, see App. №1 attached			Кондитерские изделия Смотреть пр. №1				
<b>Date Certificate Issued:</b>		17.05.2018		<b>Дата выдачи сертификата:</b>		17.05.2018	
<b>This Certificate is valid until:</b>		17.05.2021		<b>Сертификат действителен до :</b>		17.05.2021	
<b>Director</b> Polishchuk L.V.					<b>Директор</b> Полищук Л. В.		
<small>P.O: box 877, 21-a Yehova Str., 04113, Kyiv Ukraine. Tel.: (+38067) 777-07-14. (+38063) 1010-303. (+38044) 392-74-15. www.halalglobal.in.ua, info@halalglobal.in.ua</small>							
MP № 000815							

ТОВ "ЦЕНТР СЕРТИФІКАЦІЇ  
«ХАЛЯЛЬ ГЛОБАЛ УКРЕЙН»



HALAL GLOBAL UKRAINE  
CERTIFICATION CENTRE

**Appendix №1 to the certificate**

**MP-000815**

**List of products**

**Cookie**

1. «PADISHAH»
2. «PADISHAH» with vanilla flavor
3. «SHPARGALKA»
4. «ZABODAIKA»
5. «ZABODAIKA» condensed milk
6. «ZABODAIKA» with chocolate flavor
7. «SHOTTLANDKA» with milk
8. «SHKODNIK»
9. «GRIMASIKI»
10. «GRIMASIKI» glazed
11. «SAKHARNOE»
12. «KOROVKA» with melted milk flavor
13. «KOROVKA» with chocolate flavor
14. «KOROVKA» creamy flavor
15. «33 KOROVY» with cottage cheese flavor
16. «33 KOROVY» with cottage sour cream flavor
17. «33 KOROVY» with boiled condensed milk cream flavor

ТОВ "ЦЕНТР СЕРТИФІКАЦІЇ  
«ХАЛЯЛЬ ГЛОБАЛ УКРЕЙН»



HALAL GLOBAL UKRAINE  
CERTIFICATION CENTRE

18. «33 KOROVY» creamy flavor
19. «MONETKI»
20. «FORVARD»
21. «YUBILEINII BUKET»
22. «ZABAVKA»
23. «KUROCHKA RIABA»
24. «GRAMOTEIKA»
25. «DIABETICHESKOE»
26. «NA FRUKTOZE»
27. «STOLICHNOE»
28. «KOKOSOVAIA SDOBA»
29. «SHANTE»
30. «KOSMEIA»
31. «HAPPY-FRUIT»
32. «VALENTINKI»
33. «SDOBNAIA SEMEIKA»
34. «SDOBNAIA SEMEIKA» mix
35. «SDOBNAIA SEMEIKA» glazed
36. «MISHKI TISHKI»
37. «KOFEIUSHKA»
38. «ZOOLOGICHESKOYE»
39. «ZOOLAND»

ТОВ "ЦЕНТР СЕРТИФІКАЦІЇ  
«ХАЛЯЛЬ ГЛОБАЛ УКРЕЙН»



HALAL GLOBAL UKRAINE  
CERTIFICATION CENTRE

40. «MARIA»
41. «OLD COLLECTION» with milk chocolate
42. «OLD COLLECTION» with bitter chocolate
43. «KHARKIV SOUVENIR»
44. «OLD COLLECTION» («OLD COLLECTION»)
45. «SLOBOZHANSKHINA»
46. «EVENING COFFEE»
47. «GEORGES»
48. «GARDE»
49. «SDOBNAJA SEMEKA EZHIKI»
50. «LIAMURCHIK»
51. «DUET»
52. «FRUIT FANTASY»
53. «GEORGES PREMIUM»
54. «PETIT BEURRE»
55. «SOLNECHNII VENOCHEK» with sugar
56. «KOFEIUSHKA»
57. «PURR CAT»
58. «ZABODAIKA» «MARIA»
59. «MAGIC TALE» («MAGIC TALE»)
60. «MARIA PREMIUM»

ТОВ "ЦЕНТР СЕРТИФІКАЦІЇ  
«ХАЛЯЛЬ ГЛОБАЛ УКРЕЙН»



HALAL GLOBAL UKRAINE  
CERTIFICATION CENTRE

**Waffle cakes**

61. «KAPRIZULIA» coconut
62. «KAPRIZULIA» nut
63. «KAPRIZULIA» cappuccino
64. «KAPRIZIULIA» chocolate
65. «KAPRIZIULIA» milk
66. «KAPRIZIULIA» raisins
67. «ZABODAIKA» milk
68. «ZABODAIKA» chocolate
69. «KAPRIZULIA» with fructose
70. «CRISPY CAKE» chocolate
71. «CRISPY CAKE» with milk

**Chocolate and wafer cakes**

72. «RENDEZVOUS»
73. «TRIUMPH»
74. «VOSTORG»

**Short cake**

75. «VENSKIY» apricot
76. «VENSKIY» cherry
77. «VENSKIY» apple
78. «VENSKIY» plum-cherry plum
79. «VENSKIY» cherry plum and cherry
80. «VENSKIY» lemon
81. «CROSTATA» apricot

ТОВ "ЦЕНТР СЕРТИФІКАЦІЇ  
«ХАЛЯЛЬ ГЛОБАЛ УКРЕЙН»



HALAL GLOBAL UKRAINE  
CERTIFICATION CENTRE

- 82. «CROSTATA» apple
- 83. «CROSTATA» cherry
- 84. «CROSTATA» lemon
- 85. «CROSTATA» plum-cherry plum
- 86. «CROSTATA» cherry plum-cherry
- 87. «CROSTATA» strawberry
- 88. «CROSTATA» raspberry
- 89. «CROSTATA» black currant
- 90. «CROSTATA» wild berry

**Cracker**

- 91. «PATIENCE»
- 92. «LETTERS»
- 93. «NEZHNYI»
- 94. «TSYBULKA»
- 95. «PAVLINKA»
- 96. «SENIOR BATONIO»
- 97. «SENIOR BATONIO» ITALIANO
- 98. «SENIOR BATONIO» OREGANO
- 99. BUTERBRODNYY
- 100. «FUNNY FISHES»

**Hardtacks**

- 101. «ZDOROVYE»

**Waffles**

- 102. «TALISMAN»
- 103. «LESNAYA SKAZKA»
- 104. «SCHEDRIKI»

ТОВ "ЦЕНТР СЕРТИФІКАЦІЇ  
«ХАЛЯЛЬ ГЛОБАЛ УКРЕЙН»



HALAL GLOBAL UKRAINE  
CERTIFICATION CENTRE

105. «GRIMASIKI»
106. «GRAMOTEIKA»
107. «ARTEK»
108. «LIMONCHIK» with fructose
109. With COCAO on fructose
110. WITH MILK AND APRICOT
111. WITH ICE-CREAM WITH CARAMEL TASTE
112. WITH CHOCOLATE TRUFFLE TASTE
113. «ZABODAYKA» milk
114. «ZABODAYKA» chocolate
115. «ZABODAYKA» Strawberry flavor with cream
116. «ZABODAYKA» mini taste of coconut
117. «ZABODAYKA» mini taste of orange
118. «ZABODAYKA» mini milk
119. «ZABODAYKA» mini chocolate
120. «DEBUT» milk
121. «DEBUT» chocolate
122. «DEBUT» nut
123. «DEBUT» milk caramel
124. «SLADKOVEDY»
125. «PRESTIZH» milky-vanilla flavor
126. «PRESTIZH» chocolate creamy flavor
127. «NIKOLE»
128. «NIKOLE» LIGHT
129. «ARTEK» new

ТОВ "ЦЕНТР СЕРТИФІКАЦІЇ  
«ХАЛЯЛЬ ГЛОБАЛ УКРЕЙН»



HALAL GLOBAL UKRAINE  
CERTIFICATION CENTRE

**Wafer rolls**

- 130. WAFER ROLLS WITH COCOA
- 131. WAFER ROLLS WITH MILK
- 132. WAFER ROLLS WITH CREAM BRULE FLAVOR

**Sweets**

- 133. «CRUNCHY AND CHARMING»
- 134. «CRUNCHY AND CHARMING» chocolate taste
- 135. «ONLY YOU»

**Director Polishchuk L.V.**



Додаток В

Halal Certificate ALE "Association Halal Industry of Kazakhstan"

**АНИК**  
«Қазақстан Халал Индустриясы Ассоциациясы»  
Законды Тұлғалар Бірікпесі  
Общество Юридическое Лицо  
«Ассоциация Халал Индустрии Казахстана»

  
«Mahaal» VENTURES PRIVATE LIMITED»

  
Malaysian Islamic Chamber Of Commerce  
Beriman Dan Bermuamalah

  
Jabatan Kemajuan Islam Malaysia

**STANDARDS MALAYSIA**  
Халал Стандарты Малайзия  
Malaysian Halal Standards

  
International Halal Integrity Alliance  
Международный Альянс Совета Халал

  
الجمهورية الإسلامية المغربية  
Islamic Chamber Of Commerce & Industry

  
АО "НаЦЭКС"  
ГМО (ПЦР) лаборатория АНИК на базе НаЦЭКС  
зарегистрирована в реестре субъектов аккредитации  
GMO (PCR) accredited National Center For Expertise  
And Certification laboratory is registered in the register  
of accreditation

  
КАЗАХСТАН  
ХАЛАЛ  
HALAL

**HALAL CERTIFICATE**  
ALE «Association Halal Industry of Kazakhstan»  
(«АНИК»)  
№ 582

**ЧАО «Кондитерская фабрика «Харьковчанка»/  
PrJSC Confectionary "Kharkovchanka"**  
Производство кондитерских изделий / Production of confectionery products  
61052, ул. Коцарская, 24/26, г. Харьков, Украина / 24/26, Kotsarskaya Str., Kharkov, Ukraine, 61052

Confirms that the entire production cycle of the "Halal" products/services is carried out in accordance with the international standards MS 1500-2009 "Guidelines for the production, manufacture, processing and storage of Halal products", IHI Alliance: IHAS 0200:2010; IHIA 0600:2010.

ومن المؤكد أن تتم جميع المنتجات والخدمات "حلال" دورة الإنتاج وفقا للمعايير الدولية: MS 1500-2009 لإدارة الإنتاج وتصنيع وتجهيز وتخزين المنتجات الحلال، والمعايير IHI تحالف: IHIA-0200: 2010. IHIA-0600: 2010 مجموعة من المعايير الدولية للأغذية "

Подтверждается, что весь цикл производства продукции и услуг «Халал» осуществляется согласно международным стандартам: MS 1500-2009 руководства по производству, изготовлению, обработке и хранению продукции Халал, стандарты IHI-Alliance: IHIA-0200:2010; IHIA-0600:2010.

Халал өнімдері, қызметтері өндірудің бүкіл тізбегі халықаралық: MS 1500:2009 Халал өнімдері өндіру, дайындау, өңдеу және сақтау жөніндегі нұсқаулары, IHI-Alliance стандарттары: IHIA-0200:2010; IHIA-0600:2010.

Date of expiry from: 05.10.2018 to 04.10.2019

  
Marat A. Sarsenbayev  
Chairman

Attached to the certificate: annex «A»  
К свидетелству прилагается: приложение «А»  
The logo is registered by the Ministry of Justice of the Republic of Kazakhstan, code No. 37877  
Лого тип патентован министерством юстиции Республики Казахстан, под № 37877

013313

Додаток Г

Сертифікат ISO 9001:2015 ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»



**BUREAU VERITAS**  
Certification

**PrJSC "KHARKIV BISCUIT FACTORY"**

8, Lozivska Str., Kharkiv, 61017, Ukraine

*Bureau Veritas Certification Holding SAS – UK Branch certifies that the Management System of the above organisation has been audited and found to be in accordance with the requirements of the management system standards detailed below*

---

**ISO 9001:2015**

*Scope of certification*

---

**Development and production of confectionery products: cookies, crackers, waffles, desserts, waffle rolls, sponge cakes, sponge rolls, waffle-cakes, short-crust pies, candies.**

Original cycle start date:	<b>05 November 1999</b>
Expiry date of previous cycle:	<b>27 November 2017</b>
Certification / Recertification Audit date:	<b>06 October 2017</b>
Certification / Recertification cycle start date:	<b>28 November 2017</b>


Subject to the continued satisfactory operation of the organization's Management System, this certificate expires on: **27 November 2020**

**Certificate No. UA228617**      Version: 0      Revision date: **24 October 2017**

  
*Signed on behalf of BVCH SAS UK Branch*

Certification body address: **5<sup>th</sup> Floor, 66 Prescott Street, London E1 8HG, United Kingdom**  
Local office: **5th floor, 28, Simon Petlyura St., Kyiv, 01032, UKRAINE**

Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of the management system requirements may be obtained by consulting the organisation.  
To check this certificate validity please call: **+380 44 354 16 00**



**UKAS**  
MANAGEMENT  
SYSTEMS  
0008



Додаток Д

Зміст опитування «Оцінка клієнтоорієнтованості КК «Бісквіт-Шоколад» vs  
КК «Roshen»

Завдання	Сутність	Питання	Варіанти відповідей
Проаналізувати сегмент споживачів продукції кондитерської галузі України зокрема КК «Бісквіт-Шоколад» та КК «Roshen»	Паспортичка	Ваш вік	«введення з клавіатури»
		Стать	Чоловіча Жіноча Інше
		У якому регіоні Ви мешкаєте?	1. Вінницька область 2. Волинська область 3. Дніпропетровська область 4. Донецька область 5. Житомирська область 6. Закарпатська область 7. Запорізька область 8. Івано-Франківська область 9. Київська область 10. Кіровоградська область 11. Луганська область 12. Львівська область 13. Миколаївська область 14. Одеська область 15. Полтавська область 16. Рівненська область 17. Сумська область 18. Тернопільська область 19. Харківська область 20. Херсонська область 21. Хмельницька область 22. Черкаська область 23. Чернівецька область 24. Чернігівська область 25. За межами України

Визначити Net Promoter Score, Customer Loyalty Index для КК «Бісквіт-Шоколад» та КК «Roshen».	Ступінь підтримки споживача в довгостроковій перспективі за Фредом Райчхелдом	Наскільки Ви готові рекомендувати продукцію « <b>Бісквіт-Шоколад</b> » іншим?	1 (точно не рекомендую) 2 3 4 5 6 7 8 9 10 (точно рекомендую)
		Наскільки Ви готові рекомендувати продукцію « <b>Roshen</b> » іншим?	
Визначити Customer Loyalty Index для КК «Бісквіт-Шоколад» та КК «Roshen».	Ступінь лояльності клієнта	Яка імовірність того, що Ви купите продукцію " <b>Бісквіт-Шоколад</b> " знову?	
		Яка імовірність того, що Ви купите продукцію " <b>Roshen</b> " знову?	
		Яка імовірність, що Ви спробуєте іншу/нову продукцію « <b>Бісквіт-Шоколад</b> »?	
		Яка імовірність, що Ви спробуєте іншу/нову продукцію " <b>Roshen</b> "?	
Визначити Customer Effort Score для КК «Бісквіт-Шоколад» та КК «Roshen».	Складність взаємодії між компанією та споживачами	Наскільки просто Вам знайти продукцію « <b>Бісквіт-Шоколад</b> »?	
		Наскільки просто Вам знайти продукцію " <b>Roshen</b> "?	
Визначити Customer Satisfaction Index для КК «Бісквіт-Шоколад» та КК «Roshen».	Задоволеність споживачів за якістю/ціною/асортиментом товару	Наскільки Ви задоволені якістю продукції « <b>Бісквіт-Шоколад</b> »?	
		Наскільки Ви задоволені якістю продукції « <b>Roshen</b> »?	
		Наскільки ви задоволені ціною продукції « <b>Бісквіт-Шоколад</b> »?	
		Наскільки ви задоволені ціною продукції « <b>Roshen</b> »?	
		Наскільки ви задоволені асортиментом продукції « <b>Бісквіт-Шоколад</b> »?	
		Наскільки ви задоволені асортиментом продукції « <b>Roshen</b> »?	
Встановити специфічні уподобання, скарги, побажання споживачів	Коментарі	Як, на Вашу думку, можна покращити рівень клієнтоорієнтованості компанії «Бісквіт-Шоколад»?	«введення з клавіатури»

## Додаток Е

Публікація тез доповідей серед матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій», 27–28 жовтня 2023 року



Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»  
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна  
Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»  
Віденський інститут міжнародних економічних досліджень  
Вільний міжнародний університет Молдови  
Каунаський університет прикладних наук  
Лодзький політехнічний університет  
Познанський університет економіки та бізнесу  
Університет імені Григола Робакідзе  
Університет Йорка  
Університет прикладних наук Голландії  
Університет Менделя в Брно  
Вірменський державний економічний університет  
Національний відкритий університет Індіри Ганді  
Китайський університет трудових відносин  
Глобальний коледж Хайека  
Університетський центр імені Абдельхафіда Буссуфа в місті Міла

### **ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ**

#### **МАТЕРІАЛИ**

**Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції  
27–28 жовтня 2023 року**



Харків – 2023

**Редакційна колегія:**

Родченко В.Б., д.е.н., проф., Третяк В. П. д.е.н., доц., Васильєв О.В., д.е.н., проф., Беренда С. В., к.е.н., доц., Ковалевська А. В., к.е.н., доц., Крамаренко А. О., к.е.н., доц., Рекун Г. П., к.е.н., доц., Москаленко К. І., к.е.н., Прус Ю. І., докт. філос.

Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій : матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 27–28 жовтня 2023 року. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2023. 208 с.

У матеріалах конференції представлені авторські підходи до проблем інноваційного розвитку територій, питань кластерної співпраці, перспектив розвитку людського потенціалу в умовах післявоєнної відбудови України, питань узгодження інтересів стейкхолдерів територіального розвитку при формуванні ефективної взаємодії та підтримці конструктивного діалогу між ними, цифрового та зеленого переходів, зміни підходів до формування локальних точок економічного зростання.

Видання призначене для фахівців системи державного та регіонального управління, органів місцевого самоврядування, представників бізнесу, науковців, викладачів, здобувачів вищої освіти.

Зареєстровано в УкрІНТЕІ. Посвідчення No 526 від 1 грудня 2022 року.

Перевірка оригінальності поданих матеріалів проведена з використанням системи StrikePlagiarism.com.

Матеріали конференції розміщені в електронному репозиторії Центральної наукової бібліотеки Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Вона дає змогу вирішити дві ключові проблеми: встановити оптимальні зв'язки організації з зовнішнім середовищем (зовнішня адаптація) та сприяти стабільній і продуктивній роботі персоналу на партнерських засадах (внутрішня інтеграція).

Розуміння та аналіз трьох моделей – McKinsey 7S, «культурний айсберг» і модель Герта Хофстеда – може допомогти організаціям впоратися з викликами, що пов'язані з корпоративною культурою та покращити свою ефективність. Розуміння культурних відмінностей та управління ними може покращити комунікацію, відносини зі співробітниками, підвищити рівень задоволеності клієнтів та сприяти успіху на міжнародному ринку. Тож, розуміння та управління культурними аспектами є ключовими компонентами сталості та успіху кожної компанії.

#### **Література**

1. What Is Company Culture? Definition & Development Strategies. URL : [https://www.forbes.com/advisor/business/company-culture/#what\\_is\\_company\\_culture\\_section](https://www.forbes.com/advisor/business/company-culture/#what_is_company_culture_section) (дата звернення 26.10.2023).
2. What is the McKinsey 7S Model? Corporate Finance Institute. URL : <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/mckinsey-7smodel/> (дата звернення 26.10.2023).
3. A Complete Guide to Iceberg Model of Culture for Organizations. URL : <https://www.sorryonmute.com/iceberg-model-of-culture/> (дата звернення 26.10.2023).
4. Organisational Culture Models: Remember These Three. URL : <https://www.personio.com/hr-lexicon/corporate-culture-models/#organisational-culture-model-hofstedes-model> (дата звернення 26.10.2023).

**МІРОШНИК Лілія**, бакалаврант кафедри управління та адміністрування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

#### **СУТНІСТЬ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасних умовах загостреної конкуренції, перенасиченості ринку пропозицією, коли відмінності у товарах та послугах мінімальні, а їх вартість корелятивно ідентична, лише від поведінки клієнта залежить результативність діяльності підприємства.

Перманентна гонитва за прихильністю клієнта – невід'ємна складова у стратегії прогресуючих сучасних бізнес-середовищ діючих за канонами, як і класичного сервісного сектора економіки, так і прибічників підходів «human-to-human», «business-to-consumer» тощо. Очевидним є той факт, що на тлі швидкозростаючих індустрій – не лише тих, що розвиваються за рахунок

науково-технічного прогресу, а й які тільки-но зароджуються та виходять на арену ринкових відносин за стратегією «блакитного океану», клієнтоорієнтованість, як елемент конкурентоспроможності, слугує одним з найзначиміших напрямів формування потужної позиції підприємства на ринку.

Якщо брати до уваги всі компоненти, що обумовлюють злагоджене функціонування підприємства, поняття «клієнтоорієнтованості» є багатограним та широкогалузевим у своєму використанні. Важливим є той факт, що фокусування на персоні конс'юмера виступає не лише в якості індикатора еволюційності стратегії, а й як інструмент передування втіленню ризикових репутаційних сценаріїв.

З цього витікає, що поняття клієнтоорієнтованості має свій генезис не в розрізі маркетингових теорій, а саме в механізмах управлінських підходів.

Ідеї клієнтоцентричності широко досліджувалися багатьма зарубіжними науковцями, зокрема, «батьком маркетингу» Ф. Котлером, Дж. Гріффін, Шеріл Наката, Стівен Чанг, І. Кіркова, Е. Есен, А. Клапала та іншими.

Клієнтоцетралізація – інструмент, який розширяє рамки можливої площини функціонування, а також, може простягатися як зв'язуючий компонент стратегії, що поєднує усі її складові, починаючи від очевидного – відносин з клієнтом, підвищенням прибутків, формуванням потужної конкурентоздатності, інтенсифікацією лояльності, репутації та закінчуючи зменшенням загальних ризиків та стимуляцією до впровадження інновацій.

Розглянемо ключові вигоди, які компанія може отримати від впровадження клієнтоорієнтованої політики. Досліджувана концепція передбачає неперервну взаємодію та постійний діалог з покупцем, ідентифікацію його персональних потреб та аналіз зворотного зв'язку. Завдяки усвідомленню споживацьких пріоритетів компанія може розробляти дійсно релевантні товари та послуги, що будуть підвищувати рівень задоволеності. Відповідно до напрацювань Ф. Котлера: «для успішної практики клієнтоорієнтованості підприємець мусить мати чітко визначені знання про потреби та бажання цільових ринків задля втілення їх задоволення» [4].

Витікаючим позитивним наслідком у довгостроковій перспективі для бізнесу є формування лояльності аудиторії. Залучення та утримання задоволених клієнтів сприяє зростанню обсягів продажів і прибутку. Споживачі, які задоволені обслуговуванням, мають тенденцію здійснювати повторні покупки. Цей феномен можна пояснити тим, що вони щиро довіряють компанії та віддають перевагу саме її продукції перед конкурентами, стають схильними робити повторні покупки та рекомендувати продукти і послуги іншим. Інкрементування лояльності за рахунок фокусу уваги на персоні споживача статистично доведено у науковій праці Дж. Гріффіна: «шанс продати щось потенційному клієнту становить лише 5–20%, в той час як ймовірність реалізації товару існуючому клієнту – 60–70%» [1].

Лояльність передбачає збільшення і частоти повернення клієнта, і обсягів його замовлень. Корелюючим з цим явищем є зростання продажів та, відповідно

прибутків. Дослідження британських професорів Жень Чжу і Шеріл Наката, висвітлене у JSTOR Collection, свідчить: «клієнтоорієнтованість сприяє підвищенню ефективності бізнесу, перш за все, впливаючи на ринкові показники, які, в свою чергу, визначають фінансові результати» [6].

Як було зазначено раніше, задля запуску поведінкового механізму компанії з централізованим покупцем, необхідне задоволення його і проявлених, і латентних бажань, за рахунок їх пізнання через комунікацію та зворотній зв'язок. До того ж, оскільки, причинно-наслідковим зв'язком було доведено залежність продажів та прибутку від ступеня лояльності цільової аудиторії, то поєднання відгуків та знань про споживацькі чинники вибору та вивільнені кошти стають основою для впровадження інновацій. Так, ідентифікувавши слабкі місця товару та залучивши грошові фонди, компанія створює потужну конкурентну рису – інноваційність діяльності підприємства та безперервності його розвитку. На додачу, замикається коло «задоволеність → лояльність → прибуток → інновації», адже покращення якості пропонованого товару в результаті впровадження нових технологій стимулює рівень задоволеності. Крім того, інновації слугують інструментом створення доданої вартості за рахунок покращення якості, що з часом сприяє відчутнішому акумулюванню прибутків, що розподіляються на фонди розвитку.

Альтернативним позитивним вигоком від збільшення рівня лояльності аудиторії є підвищення репутації та іміджу. Підприємства та організації, які проявляють клієнтоорієнтованість, мають кращу перцепцію в очах клієнтів і громадськості. Це може бути важливим для залучення нових клієнтів і співпраці з партнерами. До того ж, визнання бренду та компанії аудиторією знижує рівень опонентів у порівнянні з нами та зароджує «адвокатів бренду». Як зазначав Стівен Чанг – професор у Long Island University: «корпоративна репутація є життєво важливим засобом для компаній, щоб зменшити бар'єри для виходу на ринок, сприяти утриманню клієнтів та посилити конкурентні переваги» [5].

Останньою виокремленою вигідною консиквенцією висхідного рівня лояльності буде зменшення ризиків. З позиції управління загрозами, клієнтоорієнтованість допомагає уникати незадоволеності клієнтів, рефандів та скарг, що може позитивно позначитися на репутації і фінансових результатах підприємства. Адже, чим менший показник незадоволеності аудиторії, тим нижче рівень потенційних репутаційних ризиків, викликаних критиками бренду. Румунські професори Ібрагім Кіркова й Емель Есен свідчать: «компанії з високою репутацією створюють конкурентну перевагу і з більшою інтенсивністю впливають на поведінку та ставлення клієнтів» [2].

Результатом впровадження коректної клієнтоцентралізованої політики в стратегію компанії є формування риси потужної конкурентоздатності підприємства, що стає надійною перевагою перед опонентами. Орієнтація на клієнтів допомагає розробляти продукти та послуги, які відповідають попиту споживачів. Така властивість забезпечує можливість ефективно боротися за позиції на ринку та збільшувати свою частку в індустрії. Даний зв'язок

узагальнений та підтверджений у ході емпіричних досліджень проведених чеською професоркою Університету Масарика А. Клапаловою: «потенціал внутрішнього середовища обумовлює вторинні показники ефективності, прибутковості та конкурентоспроможності, підтверджені прямим зв'язком з орієнтацією на споживача: задоволеність клієнта та його лояльність» [3].

Принцип клієнтоорієнтованості не просто торкається усіх напрямів розвитку бізнесу, а й характеризується проявом за ланцюговим принципом. Початком відліку якого є тривіальна, але актуальна для сучасних компаній, задоволеність потреб споживачів. Її реалізація на постійній основі в комбінації з покращеними обслуговуючими сервісами рефлектується в показниках підвищення лояльності споживачів. Як відомо, відданість бренду здатна не лише забезпечити постійну клієнтську базу, що слугуватиме пасками безпеки для стабільності підприємства, а й сприятиме інтенсифікації покупок – як результату збільшення продажів та прибутків. У свою чергу, проаналізований зворотній зв'язок та виручені кошти вдала комбінація для покращення поточного стану пропонованих нами товарів чи послуг, тобто це є сприятливими умовами для впровадження інновацій у виробничий процес підприємства. Іншим позитивним витоком підвищеної лояльності виступає зниження ризиків та зростання рівня репутації бренду.

У результаті мікс трьох ключових похідних від першопочаткового показника «задоволеності клієнта» створює потужну основу для конкурентоспроможності компанії (рис.).



Рисунок 1 – Напрями впливу клієнтоорієнтованого підходу на конкурентоспроможність підприємства  
Джерело: розроблено автором на основі: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Таким чином, клієнтоорієнтованість – база сучасної парадигми ведення бізнесу, ідеологія якої обумовлюється неможливістю досягнення позитивного результату підприємницької діяльності за відсутності надійної взаємодії зі споживачами. Це індикатор слабких місць, який дозволяє ідентифікувати напрями удосконалення та зростання.

Залучення нових клієнтів стає все більш дорожчим в умовах інформаційного перенасичення та великої кількості конкурентів. Тому ефективнішим є утримання існуючих представників цільової аудиторії. Це є ключовим моментом у концепції маркетингу взаємовідносин та управлінського підходу до клієнтоорієнтованої діяльності підприємства.

### Література

1. Griffin J. Customer Loyalty : How to Earn It How to Keep It. New York: Lexington Books; 1995. URL : <https://cutt.ly/mwWZbSNs> (дата звернення 22.10.2023).
2. Kircova, I., & Esen, E. (2018). The Effect of corporate reputation on consumer behaviour and purchase intentions. *Management Research and Practice*. URL : <https://cutt.ly/FwWZbxpV> (дата звернення 24.10.2023).
3. Klapalová, A.: Competitiveness of firms, performance and customer orientation measures – empirical survey results. *Acta univ. agric. et silvic. Mendel. Brun.*, 2011, LIX, No. 7, pp. 195–202. URL : <https://acta.mendelu.cz/pdfs/acu/2011/07/19.pdf> (дата звернення 24.10.2023).
4. Kotler, P. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. 6th edition. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1988. URL : <https://cutt.ly/MwWZbCVw> (дата звернення 22.10.2023).
5. Steven Chang, and Weichun Zhu. Enhancing corporate reputation for market expansion in China: customer orientation and the mediating effect of product and service quality. *Journal of Strategic Marketing*, 19:2, 153–170, 2011. URL : <http://surl.li/mlusi> (дата звернення 23.10.2023).
6. Zhu Zhen, and Cheryl Nakata. Reexamining the Link between Customer Orientation and Business Performance: The Role of Information Systems. *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 15, no. 3, 2007, pp. 187–203. *JSTOR*. URL : <https://www.jstor.org/stable/40470293> (дата звернення 23.10.2023).

**ПЛИСЮК Вікторія**, магістрант кафедри управління та адміністрування,  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

### НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД КРАЇНИ

У сучасних умовах, в умовах швидких змін і постійних викликів роль персоналу в кризовий період країни на підприємстві є однією з найважливіших.

## Додаток Ж

Сертифікат участі про участь в International Summer School within the Jean Monnet Module “Business Models for Sustainability: Challenges and Digital Transformation”, 19–24 червня 2023 року.

**CERTIFICATE N° ISS BSA 1/2023**

**OF APPRECIATION**  
**PROUDLY PRESENTED TO**

*Liliia Miroshnyk*

who successfully participated in the International Summer School within the Jean Monnet Module “**Business Models for Sustainability: Challenges and Digital Transformation**” 101085651 – BeSustainAble from the 19th June - 24th June 2023 (2 ECTS).

**The content of the module included:**

- Effective team-building: main concepts and approaches
- Recognizing cultural differences and taking leadership decisions in a multicultural environment Creation of a User Persona (Wallet Challenge)
- Business-models for sustainability: how firms' value creation processes can be driven by sustainability and social responsibility and how this impacts business and society
- Value Proposition Canvas & Business Model Canvas Successful Pitch Deck techniques

  
**Valeriy Reznikov**  
dean of School of International Economic Relations  
and Travel Business at V.N. Karazin National University

  
**Svitlana Strapchuk**  
coordinator  
of the project Jean Monnet Module  
“Business Models for Sustainability: Challenges and Digital Transformations”

  
**Olena Mykolenko**  
lector



 **Co-funded by  
the European Union**