

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій**

Глижін Владислав Сергійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Клієнтоорієнтоване управління в організації
та оцінка його ефективності»**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Управління логістичною діяльністю»

Подається на здобуття освітнього рівня магістр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Глижін В.С

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Алькема Віктор Григорович
доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я по батькові, науковий ступінь керівника)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна магістерська робота на тему: «Клієнтоорієнтоване управління в організації та оцінка його ефективності» націлена на дослідження та імплементування клієнтоорієнтованих світових практик в українському бізнесі. У роботі розглянуто процеси управління в організації та оцінка їх ефективності.

Мета даного дослідження полягає у аналізі клієнтоорієнтованого управління в організації ТОВ «Retromagaz» та оцінка його ефективності.

Під час виконання кваліфікаційної роботи були здобуті теоретичні та практичні навички аналізу та модернізації структури клієнтоорієнтованої компанії, був проведений аналіз предметної області, внаслідок чого створена структура одного з відділів була імплементована в роботу компанії, розроблені методи для аналізу рівня клієнтоорієнтованості, що допомогли стати більш конкурентними серед магазинів-конкурентів.

Загальний обсяг роботи складає 74 сторінки, з них 3 розділи, 22 таблицю, 5 рисунків, список використаних джерел та додатки.

Ключові слова: менеджмент, орієнтація на клієнта, управління персоналом, логістичний ланцюг.

ABSTRACT

The qualification master's thesis on the topic: "Customer-oriented management in the organization and assessment of its effectiveness" is aimed at researching and implementing customer-oriented global practices in Ukrainian business. The paper examines management processes in the organization and assessing their effectiveness.

The purpose of this study is to analyze customer-oriented management in the organization of LLC "Retromagaz" and assess its effectiveness.

During the qualification work, theoretical and practical skills in analyzing and modernizing the structure of a customer-oriented company were acquired, an analysis of the subject area was conducted, as a result of which the created structure of one of the departments was implemented in the work of the company, methods were developed for analyzing the level of customer orientation, which helped to become more competitive among competing stores.

The total volume of the work is 74 pages, including 3 sections, 22 tables, 5 figures, a list of sources used and appendices.

Keywords: management, customer orientation, human resources management, logistics chain.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Теоретичні основи клієнтоорієнтованого управління в сучасній організації	8
1.2. Методичні засади формування та розвитку ефективного клієнтоорієнтованого управління в сучасній організації.....	15
1.3. Приклади успішної практики ефективного клієнтоорієнтованого управління в сучасних організаціях	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «RETROMAGAZ»	26
2.1. Загальна характеристика економічної діяльності підприємства ТОВ «Retromagaz».....	26
2.2. Діагностика та оцінка ефективності системи управління підприємством ТОВ «Retromagaz».....	36
2.3. Моніторинг та ідентифікація недоліків в процесах управління замовленнями підприємства ТОВ «Retromagaz».....	43
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «RETROMAGAZ»	52
3.1. Шляхи та напрямки забезпечення ефективності клієнтоорієнтованого управління підприємства ТОВ «Retromagaz»	52
3.2. Модель удосконалення процесів управління замовленнями операційної системи підприємства ТОВ «Retromagaz».....	55
3.3. Методика оцінки ефективності клієнтоорієнтованого управління на підприємстві ТОВ «Retromagaz»	61
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Актуальність клієнтоорієнтованого управління в сучасних умовах зростає з кожним днем. Збільшення конкуренції на ринку та постійно зростаючі вимоги споживачів змушують організації приділяти більше уваги взаємодії з клієнтами. Клієнтоорієнтоване управління дозволяє підвищити задоволеність споживачів, сприяти їх лояльності та забезпечити стійке зростання бізнесу. У контексті української економіки, де підприємства стикаються з численними викликами, орієнтація на клієнта стає ключовим фактором успіху.

Вивчення теоретичних аспектів та практичне застосування клієнтоорієнтованих стратегій дозволило сформувавши комплексний підхід до управління клієнтськими відносинами, який посприяв покращенню роботи організації та збільшенню її конкурентоспроможності.

Дослідженнями в галузі клієнтоорієнтованості підприємств займалися багато українських учених, серед яких: Н. Антошкова, Л. Бовш, Т. Васильєва, Н.Георгіаді, Л. Гопкало, Д. Захаренко, Г.Кіндрацька, О. Кузьмін, О. Моргулець, А. Расулова, М. Романчукевич, Н. Рябоконт, В. Халіна, О. Яценко та інші. Водночас, незважаючи на наявність публікацій за цією темою дослідження, значна їх частина містить лише окремі теоретичні та практичні аспекти управління клієнтоорієнтованістю сучасної організації. Таким чином, дослідження клієнтоорієнтованого управління в організації ТОВ «Retromagaz» та оцінка його ефективності є актуальним та важливим завданням, яке сприяє розвитку бізнесу та забезпеченню його стійкого зростання.

Мета даного дослідження полягає у аналізі клієнтоорієнтованого управління в організації ТОВ «Retromagaz» та оцінка його ефективності.

Об'єктом дослідження є економічна діяльність ТОВ «Retromagaz».

Предметом дослідження є процеси управління в організації та оцінка їх ефективності.

Для досягнення поставленої мети було вирішено такі завдання:

- теоретично обґрунтовано клієнтоорієнтоване управління в сучасній організації;
- здійснено аналіз та оцінку ефективності процесів управління діяльністю підприємства ТОВ «Retromagaz»;
- визначено шляхи удосконалення процесів клієнтоорієнтованого управління ТОВ «Retromagaz».

Методи дослідження: для аналізу наукової літератури для дослідження та обґрунтування доцільності використання клієнтоорієнтованого управління в сучасній організації було використано порівняльний аналіз – котрий показує підходи до клієнтоорієнтованого управління в різних організаціях та теоретичних школах, метод системного підходу - розгляд клієнтоорієнтованого управління як системи, яка включає різні елементи (клієнт, процеси, персонал, технології), а також абстрагування та узагальнення - формулювання основних принципів та закономірностей досліджуваного типу управління. Для аналізу та оцінки ефективності процесів управління діяльності підприємства ТОВ «Retromagaz» було використано метод збору даних (опитування співробітників та клієнтів, анкетування для збору первинної інформації про задоволеність клієнтів), аналіз фінансової та операційної документації, SWOT-аналіз, Метод бенчмаркінгу (Порівняння діяльності ТОВ «Retromagaz» із кращими практиками конкурентів). Визначення шляхів удосконалення процесів клієнтоорієнтованого управління ТОВ «Retromagaz» було можливим після збору та аналізу результатів попередніх завдань та створено інструкції дій методом долювання.

Під час виконання кваліфікаційного дослідження було створено методіку комплексної оцінки ефективності клієнтоорієнтованого управління, яка включає як кількісні, так і якісні показники. Ця методіка дозволила всебічно аналізувати взаємодію організації з клієнтами, виявляти проблемні зони та розробляти рекомендації для їх усунення. Впровадження розроблених рекомендацій сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, зростанню їх лояльності та покращенню фінансових показників організації.

Структура кваліфікаційної роботи складається з таких блоків:

- вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.
- Вступ: розкривається важливість обраної теми, визначаються цілі, завдання, об'єкт, предмет і використовувані методи дослідження.
- Розділ 1: Теоретичні засади ефективного клієнтоорієнтованого управління в організації.
- Розділ 2: Аналіз та оцінка ефективності процесів управління діяльністю підприємства ТОВ «Retromagaz».
- Розділ 3: Удосконалення процесів клієнтоорієнтованого управління ТОВ «Retromagaz».
- Висновки: узагальнення та ключові результати проведеного дослідження.
- Список використаних джерел.
- Додатки з матеріалами, що деталізують основний зміст дослідження.

Логіка роботи побудована таким чином, що спершу висвітлюються теоретичні аспекти, потім проводиться аналіз конкретної ситуації, а завершальним етапом є розробка практичних рекомендацій, що забезпечує всебічне й послідовне розкриття теми.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОГО КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичні основи клієнтоорієнтованого управління в сучасній організації

В сучасних умовах ринку успіх і процвітання сучасної організації на ринку послуг залежить від того, наскільки продукти, які вона випускає, є затребуваними споживачем. Однією з особливостей послуги є її невіддільність від джерела виробництва, тобто, вона виробляється і споживається одночасно, це означає, що орієнтація підприємства на максимальне задоволення клієнта має велике значення. Ця орієнтація носить назву клієнтоорієнтованість.

Клієнтоорієнтований підхід в управлінні компанією носить назву CRM – customer relation management. У дослівному перекладі з англійської мови означає «управління відносинами з клієнтами».

Клієнтоорієнтованість відображає ступінь відповідності підприємства очікуванням споживачів.

Незважаючи на те, що в Інтернеті та інших відкритих джерелах за темою «клієнтоорієнтованість» наводиться велика кількість понять цього терміну, стійкого наукового визначення цього терміну досі немає. Слід зазначити, що слова «клієнтоорієнтованість» як такого не існує, це переклад з англійської customer-oriented. Якщо ж бути дослівним, то виходить «орієнтований на клієнта». У таблиці 1.1 наведено деякі з найпоширеніших визначень цього терміну.

Таблиця 1.1

Деякі з найпоширеніших визначень терміну «клієнтоорієнтованість»

№ п/п	Автор	Визначення терміну «клієнтоорієнтованість»
1	Н.Антошкова	здатність організації та співробітників вчасно визначати бажання клієнтів, щоб задовольнити їх своєю продукцією або послугою з

		максимальною вигодою. У розрізі бізнесу клієнтоорієнтованість створює потік лояльних покупців, збільшує продажі та допомагає відбудуватися від конкурентів [2, с. 14].
2	Д.Захаренко	здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння й ефективного задоволення потреб клієнтів [4].
3	О.Юшкевич	ініціація позитивних емоцій і захоплення у потенційних та наявних клієнтів, що веде до вибору товарів і послуг вашої організації серед безлічі конкурентів, до повторних купівель і отримання нових клієнтів завдяки рекомендаціям наявних клієнтів [21].
4	О.Моргулець	розуміння цільових покупців, задоволення їхніх потреб, повне розуміння їхнього ланцюжка створення цінності та її розвитку в майбутньому, розуміння потреб не лише власних клієнтів, а й усіх членів розподільчого каналу [25, с. 112].
5	Т.Васильєва	найвище значення орієнтації підприємства на максимальне задоволення клієнта [31, с. 76].
6	Н. Джарідег	інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, який спрямований на отримання сталого прибутку в довгостроковому періоді і базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти та рівність позицій [41, с. 1848].
7	О.Яценко	обслуговування клієнтів, у процесі якого співробітники прагнуть забезпечити відвідувачам максимально комфортні умови. Особливо ефективною взаємодія виявляється тоді, коли споживачі готові ділитися бажаннями і зауваженнями, тим самим допомагаючи поліпшити не тільки сервіс, а й продукт [34, с. 103].

Джерело: сформовано автором

Як видно з вищенаведених визначень, термін «клієнтоорієнтованість» є досить неоднозначним і являє собою: не тільки процес, а й характеристику, й інструмент. При цьому варто зазначити, що в низці публікацій як синонім терміну «клієнтоорієнтованість» використовується термін «клієнтоцентричність», а в зарубіжній літературі йому відповідають такі поняття, як «ринкова орієнтація» і «орієнтація на клієнта». Грунтуючись на наведених у таблиці 1.1 визначеннях, наведемо таке визначення поняття «клієнтоорієнтованість»: це спрямованість на споживача з метою виявлення та подальшого задоволення його запитів. При цьому, висока клієнтоорієнтованість передбачає бажання перевершити очікування клієнтів і вразити їх. Якщо розглядати поняття в рамках практичного застосування в бізнесі, то клієнтоорієнтованість полягає в спеціальних діях, покликаних «ощасливити» споживача і викликати довіру. Рівень клієнтоорієнтованості безпосередньо

впливає на лояльність покупців, які за належної уваги не просто стають постійними, а й радять вашу продукцію друзям і родичам.

Обов'язковими складовими клієнтоорієнтованості є показники, які можна розглянути на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Обов'язкові складові клієнтоорієнтованості

Джерело: сформовано автором на основі [20].

Необхідність та актуальність звернення до поняття клієнтоорієнтованості зумовлюється вимогами сучасних ринків, що вирізняються низкою характерних особливостей: надлишок схожих пропозицій; жорстка конкурентна боротьба; постійний попит, що постійно або знижує попит (мода); особливі вимоги покупців до якості товарів та послуг; зростаючі запити покупців послуг до кваліфікації персоналу; наявність на ринку специфічних пропозицій (екзотика); постійне поповнення ринку новими товарами [3, с. 88].

Резюмуючи численні погляди на ефективність впровадження клієнтоорієнтованого підходу в діяльність організації, можна сформулювати низку принципів переваг впровадження такої стратегії [21]:

- підвищення прибутку (завдяки збільшенню частоти та/або обсягу закупівель та/або зниженню витрат за угодами);

- навчання організації (клієнт виступає в ролі постачальника інформації, що допомагає розвивати і покращувати бізнес);
- просування бізнесу (клієнт починає рекомендувати компанію своїм друзям і знайомим, тобто іншим споживачам, які стають клієнтами організації);
- зростання конкурентоспроможності завдяки ринковій спрямованості діяльності організації, що відповідає тенденціям сучасного ринку;
- побудова системи відносин із клієнтом, яка спрямована на їхню лояльність і довгостроковість, а не на разові продажі;
- зіставлення інтересів організації та задоволеності клієнта і підтримання балансу між ними;
- зниження витрат організації – вивчення поведінки клієнтів з метою підвищення рівня задоволеності найвигідніших з них, розробка заходів щодо їх утримання, а також одночасне виявлення малопробуктових клієнтів;
- вдосконалення процесу продажів завдяки підключенню до і післяпродажних відносин, традиційна вертикальна модель продажів перетворюється на горизонтальну модель бізнес-процесу із залучення та обслуговування клієнтів, що включає всі підрозділи організації та її ресурси;
- цільова установка на задоволення потреб, присутня у філософії організації, транслюється на всіх співробітників, даючи змогу розв'язати протиріччя, пов'язані з міжфункціональною взаємодією.

Причини появи клієнтоорієнтованості полягають у високій конкуренції практично у всіх нішах бізнесу. У таких умовах маркетингологам довелося шукати ресурси для підвищення продажів не завдяки виробництву або демпінгу цін, а поліпшенням якості обслуговування. Простою мовою, клієнтоорієнтований підхід – це відома всім фраза: «клієнт завжди правий». Тобто з розвитком культури споживання, покупці хотіли не просто отримати товар, але зробити це з максимальним комфортом. Відповідно люди приходили в ті організації, де їх добре обслуговували, як VIP-персон.

Таким чином, ще одне визначення клієнтоорієнтованості – це виставлення інтересів споживачів понад усі інші. Наприклад, співробітник готовий

обслужити клієнта у свою обідню перерву або затримавшись після роботи. Однак потрібно розрізняти клієнтоорієнтованість організації та співробітників. Спочатку йде організація, бо саме вона має ставити інтереси клієнтів на перше місце. Відповідно в такій організації клієнтоорієнтованість працівників має бути на висоті. В іншому разі з ними розлучаються. У цій моделі має чітко простежуватися не тільки орієнтація на клієнта, а й бути видимим ефект збільшення прибутку. Техніка продажів, побудована на цих принципах, має приносити дохід, а не збитки.

Кожен маркетинговий інструмент покликаний виконувати певну функцію і клієнтоорієнтованість не є винятком. При цьому ефективність інструменту не зводиться тільки до мотивування споживачів на частіші покупки. Підвищення клієнтоорієнтованості позитивно впливає на бізнес загалом, адже: підвищуються шанси, що клієнти прийдуть по покупки саме в цю компанію; процес продажів стає набагато простішим; клієнт перестає замислюватися над вартістю продукції; зростає кількість постійних покупців, а їхній відтік зводиться до мінімуму; клієнти рекламують компанію та її продукти/послуги за допомогою «сарафанного радіо» [6, с. 187].

У клієнтоорієнтованості безліч сильних сторін, а відчуті ці плюси можна під час підрахунку прибутку організації, порівняти показники до/після впровадження системи клієнтоорієнтованості. Однак є і «зворотний бік медалі» в питанні клієнтоорієнтованості – стати такою організацією досить складно. В Україні більшість компаній не досягли належного рівня клієнтоорієнтованості, незважаючи на використання дорогої реклами, автоматизації бізнес-процесів і наявності великого штату маркетологів. Немає і хорошого сервісу: покупцеві можуть нагрубити, запропонувати неякісний товар і навіть порушують законодавство. Зрозуміло, повернутися в таку компанію не захочеться.

Основна проблема застосування клієнтоорієнтованого підходу полягає в тому, що, на жаль, в Україні нині дуже низький рівень обслуговування клієнтів порівняно зі світовими стандартами. Досить подивитися відгуки на сайтах про якість обслуговування клієнтів у компаніях, і стає зрозумілим, що більше

половини скаржаться на низьку якість клієнтського сервісу, байдуже або навіть грубе ставлення персоналу до клієнта. Українські організації втрачають клієнтів через неефективну взаємодію персоналу, але намагаються вирішувати цю проблему за допомогою збільшення продажів, залучення нових клієнтів тощо, але ніяк не підвищення рівня клієнтоорієнтованості організації. Незадоволені покупці налаштовані ділитися негативним досвідом зі своїми знайомими та родичами, писати негативні відгуки в мережі. Усе це веде до створення поганої репутації, відтоку клієнтів, падіння попиту, зниження виручки.

Вагомою частиною теорії клієнтоорієнтованого управління є дотримання п'яти принципів орієнтації на клієнта наведено в таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Принципи орієнтації економічної діяльності організації на клієнта

Принципи	Змістовна характеристика принципу
Сумлінність	Один з ключових принципів клієнтоорієнтованості – сумлінність. При стабільно-якісному виконанні обов'язків клієнти будуть задоволені.
Аналіз потреб клієнта	Слід регулярно проводити аналіз потреб клієнта, аби мати змогу вчасно запропонувати сервіс, на який очікують.
Приймати думку клієнта	Періодичний збір та аналіз зворотного зв'язку потреб клієнта продемонструють позицію та думки клієнта на сервіс чи продукт організації. З цими твердженнями слід рахуватись, якщо тільки менеджер не впевнений в зворотному.
Деталізація	Розробляючи нові стратегії та продукти варто приділяти увагу на всі аспекти процесів, задля забезпечення максимально можливої якості новинок.
Перевершення очікувань	Маючи потреби та знаючи очікування клієнта від основної роботи організації для підвищення продажів в майбутньому слід робити більше, ніж цього очікує замовник.

Джерело: сформовано автором на основі [20].

Ключовим моментом формування клієнтоорієнтованого підходу також є створення регламентів і правил роботи персоналу з клієнтами, певного зводу правил і системи контролю його дотримання. Також важливою є організація комунікації з клієнтами різними способами, наприклад, використання інтернету, проведення зустрічей керівництва з ключовими клієнтами, можливе створення будь-яких віддалених терміналів. Для підтримки вже досягнутого рівня задоволеності клієнтів і зростання потенціалу організації в цьому напрямку

також необхідна організація систематичного підвищення рівня кваліфікації персоналу, моніторинг якості обслуговування клієнтів, аналіз ступеня задоволеності клієнтів послугами [42, с. 463].

Таким чином, завдяки застосуванню інструментів клієнтоорієнтованості, організація має можливість отримувати додатковий прибуток завдяки глибокому розумінню та ефективному задоволенню потреб клієнтів організації. Збільшення продуктивності та прибутковості організації за рахунок взаємодії з правильними клієнтами, з правильними пропозиціями, у потрібний момент часу та використання правильних каналів – це досконала мета клієнтоорієнтованого бізнесу.

В рамках клієнтоорієнтованого підходу для утримання клієнта необхідно враховувати його інтереси і побажання. Але при великій базі клієнтів, врахування інтересів кожного клієнта є важкодосяжною метою. Виходом із цієї ситуації є впровадження в організації CRM-системи.

CRM-система (скор. від англ. Customer Relationship Management System – система управління взаємодією з клієнтами) – корпоративна інформаційна система, призначена для поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємовідносин із клієнтами [2, с. 14]. Це системи, що реалізують концепцію, спрямовану на побудову стійких ділових стосунків із клієнтом і бізнес-стратегія, ядром якої є клієнтоорієнтований підхід в управлінні.

Це інформаційна система, призначення якої – автоматизувати бізнес-процеси організації, що забезпечують взаємодію всіх її підрозділів з клієнтами. Така система, з одного боку, розв'язує завдання, спрямовані на задоволення й утримання клієнтів, з іншого – слугує оптимізацією діяльності організації, скорочуючи витрати, пов'язані з пошуком і обробкою інформації, аналізом даних, управлінням продажами тощо [22, с. 106].

Таким чином, клієнтоорієнтованість – це методи та інструменти маркетингу, які використовуються в сукупності для підвищення прибутковості бізнесу. У таких організаціях персонал прагне не просто задовольнити потреби

споживачів, а й вгадати їхні бажання наперед. Використання окремих маркетингових інструментів (вимірювання індексу доброзичливості покупців, розробка програм лояльності) не означає, що компанія повністю орієнтована на споживачів. Саме комплексне використання цих методів є істинною клієнтоорієнтованістю. Основою реалізації клієнтоорієнтованого підходу є: з'ясування, розуміння та задоволення потреб покупців; комфортне спілкування зі споживачами, побудоване на довірі та повазі один до одного; реалізація продуктів, що відповідають очікуванням споживачів, а ще краще їх перевершують; готовність керівництва організації до спілкування в разі позитивних та негативних звернень; гнучкість організації змінюватись слідом за змінами споживачів та їхніх бажань.

1.2. Методичні засади формування та розвитку ефективного клієнтоорієнтованого управління в сучасній організації

Для формування ефективної маркетингової політики в сучасній організації на засадах клієнтоорієнтованого підходу неминучий вихід за межі загальноприйнятої функціональної сфери маркетингу у сферу операційного менеджменту та управління персоналом. З цією метою доцільно адаптувати для потреб маркетингу інструментарій, яким оперують у цих галузях. З огляду на це, ми пропонуємо застосувати для впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу набір таких методичних напрямів: інтромаркетинг (внутрішній маркетинг) і маркетинг відносин.

Загалом клієнтоорієнтованість визначають такі складові, як [26, с. 118]: орієнтація на утримання клієнтів (засаднича ідея); індивідуальні комунікації з клієнтами (реалізуються через особисте спілкування персоналу з клієнтами); співпраця, що ґрунтується на стосунках, а не на продукті (формується стосунки між організацією та клієнтом, які виходять далеко за межі загальноприйнятої взаємодії в рамках акту економічного обміну).

Можливе виокремлення таких основних груп завдань з оцінювання клієнтоорієнтованості [28, с. 165]:

- оцінка поведінки клієнтів/співробітників:
- оцінка мотивації, цінностей, установок, особистісних якостей клієнтів/співробітників;
- оцінка знань, умінь, навичок співробітників.

На основі концепції маркетингу відносин виникли клієнтоорієнтовані організації, які на відміну від традиційних, обирали інновації та розвиток, концентрацію уваги на задоволенні потреб споживачів, якісному сервісі та обслуговуванні [31, с. 75]. Клієнтоорієнтований маркетинг є новою парадигмою управління емоціями та враженнями клієнтів, його впровадження дасть змогу по-іншому поглянути на кожного клієнта, сприйняти його як особистість, творчо підійти до процесу виявлення та задоволення його потреб. Усе це в результаті підвищить рівень лояльності клієнта і, на цій основі, прибутковість організації. Клієнтоорієнтована діяльність дає переваги організації у вигляді економії на витратах, збільшення прибутку, утримання наявних позицій на ринку та збільшення кількості клієнтів шляхом зростання позитивного іміджу. Налагоджені зв'язків сучасних клієнтоорієнтованих організацій, їхній досвід у залученні та утриманні споживачів формують підґрунтя для успішної діяльності організації та ефективного ведення бізнесу [40, с. 12].

Для забезпечення можливості свідомого управління та контролю клієнтоорієнтованого маркетингу «клієнтоорієнтованість» потребує створення спеціальних методик вимірювання та контролю. На жаль, на це питання немає однозначної відповіді, як у середовищі вчених, так і в середовищі практиків, а визначення рівня клієнтоорієнтованості організації залишається одним із найпроблемніших питань у цій концепції [42, с. 463]. Для розв'язання цієї проблеми на практиці широко застосовуються різні показники, що характеризують ставлення споживачів до організації, наприклад, індекс задоволеності споживачів, індекс чистої підтримки, коефіцієнт лояльності тощо. Здебільшого ці методи ґрунтуються на польових маркетингових дослідженнях

споживачів, вони є дороговартісними у фінансовому плані процедурами і потребують тривалого часу для реалізації.

Незважаючи на те, що компетентність – це здатність використовувати засвоєні знання, уміння та навички для ефективного досягнення результатів як у звичайних, так і в екстремальних умовах, індикатори оцінювання ефективності клієнтоорієнтованості організації мають містити такі показники, що дають змогу оцінити результати й ефективність програми із задоволення потреб клієнтів, що визначається прибутковістю організації.

Задоволеність клієнтів та ефективність бізнесу досягаються за умови реалізації заздалегідь спланованої програми, що спрямована на пошук потенційних споживачів, розробку продуктів (товарів і послуг) організації, напрацювання каналів збуту та ефективну їх реалізацію з урахуванням об'єктивних даних щодо попиту цільових груп, основою якої є застосування напрацьованих алгоритмів роботи і встановлення стійких та взаємовигідних зв'язків зі споживачами, що відображають фактичне задоволення інтересів на всіх етапах взаємодії.

Особливо слід відзначити систему стимулювання персоналу, оскільки невмотивований персонал навряд чи буде ефективно задовольняти потреби клієнтів [35, с. 331]. Як правило, ефективна система реалізації охоплює практично всі структурні підрозділи організації, а її якість визначає ефективність діяльності організації в цілому. Комплексний підхід до визначення ефективності клієнтоорієнтованого підходу в організації має враховувати як якість власне продукту організації, так і якість обслуговування клієнта.

Індикаторами ефективності бізнес-процесів, як зазначають низка експертів [36, с. 54], можуть бути кілька груп показників:

- показники процесу, що характеризують виконання та витрати на нього, які можуть бути як абсолютними, так і відносними;
- показники продукту процесу, що характеризують продукт (послугу) як результат виконання процесу;

- показники задоволеності клієнтів процесу, що характеризують ступінь задоволеності споживача (внутрішнього і зовнішнього) результатами процесу (виходом, послугою, продукцією тощо), який, зокрема, може оцінюватися кількістю рекламаций.

Таким чином, для оцінки рівня клієнтоорієнтованості потрібна система показників, що дасть змогу своєчасно вжити заходів для подальшого підвищення ефективності діяльності організації. Критерії оцінки управління клієнтоорієнтованістю організацій відображаються в індикаторах оптимізації структури реалізації продукції, витрат і узгодженості операційних і збутових процесів у просторі та часі.

Відсутність цілісної клієнтоорієнтованої стратегії для організації створює значні недоліки в адмініструванні співпраці з клієнтами, адже запорукою її успішного здійснення є персоналізація співпраці. Персоналізація роботи з клієнтами виражається такими складовими: процеси, що забезпечують індивідуальність пропозиції та комунікацій, виходячи з цінностей конкретного клієнта та проаналізованого масиву даних щодо нього; продажі, що передбачають надання продукції унікальних властивостей під потреби конкретного клієнта та використання персоніфікованих каналів і методів збуту; обслуговування, що характеризується зручністю та високою якістю післяпродажного сервісу, моніторингом задоволеності та лояльності клієнта.

Важливим напрямом удосконалення адміністрування співпраці з клієнтами організації є виявлення існуючого рівня клієнтоорієнтованості її працівників, зокрема тих, хто здійснює безпосереднє обслуговування споживачів. Ключовими критеріями клієнтоорієнтованого працівника є наявність широкого спектра теоретичних знань і практичних навичок з роботи з різними категоріями клієнтів, висока вмотивованість щодо залучення потенційних споживачів, можливість ідентифікувати індивідуальні особливості клієнтів, можливості до узгодження інтересів клієнтів за допомогою задоволення їхніх потреб і завдяки досягненням потрібних економічних показників. При обранні курсу на досягнення клієнтоорієнтованості працівника, необхідно

враховувати вид цієї орієнтованості, що дасть змогу обґрунтовано обрати метод для її досягнення.

Багато організацій, як правило, не проводять класифікування клієнтоорієнтованості. При цьому переважає колективна клієнтоорієнтованість як відділу обслуговування клієнтів, а внутрішньоособистісна не виявляється, і не встановлюються стандарти демонстративної. Також організації зазвичай не проводять оцінювання рівня клієнтоорієнтованості чинних працівників і не встановлюють критеріїв під час пошуку та відбору потенційних співробітників. Тому важливим є впровадження практики оцінювання характеристик працівників і мотивація їх до поліпшення.

Клієнтоорієнтований маркетинг тісно пов'язаний із процесом управління враженнями клієнтів. Так, досить важливим аспектом клієнтоорієнтованого підходу в діяльності організацій сфери туризму є психологічна складова. Як показує практика, під час вибору того чи іншого туристичного продукту, турист потенційно оцінює цінність тих вражень, які він отримає протягом подорожі. З огляду на це, слід зауважити, що певні позитивні враження клієнт має отримувати не лише під час споживання туристичного продукту, а й у процесі його створення та реалізації, тобто безпосередньо під час взаємодії з персоналом організації.

Усі сучасні методичні підходи до формування індикаторів оцінювання управління клієнтоорієнтованістю організацій можна об'єднати у дві великі групи, а саме підходи експертних та економічних оцінок.

Кількісні показники характеризують загальну величину результату управління клієнтоорієнтованістю організації, а якісні – відносно, що визначає тенденції ефективності.

Для ефективного управління клієнтоорієнтованістю в сучасній організації доцільним є використання низки інструментів, які формують організаційно-методичне забезпечення клієнтоорієнтованого маркетингу, із суміжних функціональних галузей менеджменту, зокрема, проєктного менеджменту, операційного управління персоналом, що відображено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Методичні і організаційні інструменти клієнтоорієнтованого
маркетингу в сучасній організації**

Інструменти	Зміст	Мета
Цільова ідентичність	Формування цільової ідентичності, трансляція цільової ідентичності через когнітивні детермінанти, аудит цільової ідентичності	Формування цільового образу сучасної організації в когнітивній сфері
Маркетинг взаємовідносин	Забезпечення високої конкурентоздатності і ринкових пропозицій організації, формування кола постійних клієнтів, розвиток відносин із клієнтами для підвищення лояльності	Створення та підтримка довгострокових відносин з клієнтами
Робота із скаргами та пропозиціями	Формування системи збирання скарг та пропозиція, визначення форм реагування на них, забезпечення удосконалення процесу обслуговування на базі аналізу скарг та пропозиція	Формування ефективної системи системи зворотнього зв'язку з клієнтами і врахування її скарг та пропозиція в роботі сучасної організації
Стандартизація обслуговування	Формування вимог до ідеального процесу обслуговування, опис еталонного процесу обслуговування, впровадження стандарту обслуговування, контроль виконання стандарту	Впровадження еталонного процесу надання послуг
Удосконалення процесу обслуговування	Вивчення резервів удосконалення процесу обслуговування, визначення причин та недоліків в обслуговуванні, формування системи збору, оцінки та впровадження удосконалення в обслуговуванні	Забезпечення постійного удосконалення процесу обслуговування
Внутрішній маркетинг	Розробка програми внутрішнього маркетингу, формування системи підбору працівників, вибудовування системи навчання кадрів, визначення форм та методів мотивації і контролю	Виховання орієнтованого на клієнта персоналу
Управління точками контакту	Аудит точок контакту їх оцінка, визначення коректувальних заходів, реалізація удосконалень	Забезпечення позитивного сприйняття клієнтами організації у всіх можливих
Проектування послуги	Опис існуючого процесу надання послуги, перепроєктування процесу надання послуги, внесення змін в процес надання послуги	Планування оптимального процесу надання послуг
Проективний підхід	Створення плану проєкту, комплектування команди проєкту, управління реалізацією проєкту, контроль реалізації проєкту	Забезпечення впровадження клієнтоорієнтованого підходу у визначенні терміни у межах бюджету

Джерело: сформовано автором на основі [29].

Перелічені інструменти охоплюють основні аспекти впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу і дають змогу досягти високої ефективності реалізації цього комплексу організаційних змін.

1.3. Приклади успішної практики ефективного клієнтоорієнтованого управління в сучасних організаціях

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

Поняття «клієнтоорієнтованість» міцно увійшло до сучасного бізнес-словника, найчастіше його вживають у контексті маркетингу чи сервісу, а також, як їх ключовий елемент. Клієнтоорієнтованість у бізнес-практиці трапляється все частіше. Сучасні ринкові умови спонукають до перетворення цього поняття з окремого елемента на філософію бізнесу.

Нижче наведені чотири основні типи програм лояльності на прикладі загальновідомих компаній:

Програма лояльності на основі балів «заробити і спалити». винагороджують клієнтів балами за покупки, які можна обміняти на знижки, ексклюзивні продукти чи інші винагороди. Однією з найбільш оцінених програм лояльності на основі балів є програма Beauty Insider від Sephora [37].

Використовуючи свої бали, учасники мають можливість випробувати ряд продуктів «пробного розміру» та отримати унікальний досвід, наприклад, повний макіяж обличчя. Це особливо добре працює в індустрії краси, де креативність і експериментування є основними. Іншим класичним прикладом програми лояльності на основі балів є картка лояльності. Ви купуєте товари в магазині, скануєте картку та отримуєте бали на основі загальної вартості покупки. Це проста, зрозуміла винагорода, яка особливо ефективна в галузях, де покупки є частими, а збільшення середньої вартості замовлення є пріоритетом.

Програми лояльності на основі вартості Програми лояльності, засновані на цінності, трохи схожі на бальні, але бали можна заробити іншими способами, ніж просто здійснення покупок. Програма LEGO Insiders [13], наприклад, винагороджує клієнтів не лише за покупки, але й за реєстрацію наборів LEGO та участь у спільноті клієнтів. Це працює, тому що LEGO має такий сильний емоційний зв'язок зі своїми клієнтами. Люди люблять свої LEGO, і компанія підтримує це почуття взаємності через такі ініціативи, як LEGO Ideas, за допомогою яких оригінальні проекти клієнтів можна перетворити на офіційні продукти через процес голосування. Розвиток такого роду лояльності є надзвичайно цінним для бренду, який продає товари за високими цінами, і для якого важливо збільшити частоту покупок. Програма MoxieLash Insider [16] є ще одним чудовим прикладом програми лояльності на основі цінностей. Як і Sephora, вони розуміють цінність створення спільноти прихильників, особливо в соціальних мережах, де такий високовізуальний продукт, як їхній, грає особливо добре. Ось чому вони пропонують бали не лише за покупки, але й за участь у соціальних мережах і завантаження програм. Вони знають, що в їхньому випадку негативна сторона надання знижок на продукти для нетранзакційної діяльності з лишком компенсується перевагами залучення в соціальні мережі.

Багаторівневі програми лояльності включають рівні членства, які пропонують зростаючі винагороди та переваги на основі витрат або залученості клієнтів. Зазвичай ними складніше керувати, але вони можуть бути більш ефективними у створенні лояльності клієнтів. Багаторівневі програми лояльності

особливо добре підходять для високоякісних, розкішних продуктів, де відчуття ексклюзивності може посилити відчуття розкоші. Програма лояльності Astrid & Miyu Astrid & You [14] є чудовим прикладом. На срібному та золотому рівнях клієнти отримують ранній доступ до розпродажів і акцій. На золотому рівні вони отримують 20 фунтів стерлінгів на свій день народження в вигляді промокоду на купівлю. Організації гостинного бізнесу також схильні використовувати багаторівневі програми лояльності. Hilton Honors [12] є яскравим прикладом. Багаторівневі програми лояльності особливо ефективні в галузях із коливанням попиту. Якщо покупки є частими та постійними, а середня вартість замовлення низька, ексклюзивні багаторівневі переваги можуть бути меншим стимулом робити повторні покупки. Що робить ці багаторівневі програми лояльності настільки ефективними, так це те, що вони розуміють, що в очах потенційних клієнтів вони вважаються покупками класу «люкс», і тому їм, можливо, доведеться докладати більше зусиль, щоб стимулювати повторне замовлення. У той же час вони визнають, що саме цей статус розкоші робить ексклюзивність привабливою перевагою.

Програми лояльності на основі передплати. Завдяки програмам лояльності на основі підписки клієнти сплачують постійну плату, щоб отримати доступ до бонусів, продуктів або ексклюзивних заходів. Оскільки клієнти повинні платити наперед, а не пасивно накопичувати бали під час покупки, це більш складне завдання – зареєструвати клієнтів у програмі лояльності. Переваги мають бути значними. Програми лояльності на основі передплати найкраще підходять для частих, менш обдуманих покупок, наприклад книг. Членство в Barnes & Noble [11] передбачає річну плату за ексклюзивні знижки, безкоштовну доставку та спеціальні пропозиції. Так само Amazon Prime [10] надає клієнтам доступ до надзвичайно швидкої доставки за встановлену плату.

Серед вітчизняних організацій, найпопулярнішими прикладами клієнтоорієнтованості є такі організації як:

1. Роздрібний продукт АТ «Універсал Банк» «Monobank» – один з найбільших банків країни надає грошову винагороду за звичайне використання

їх сервісу. Щомісяця користувачам пропонується обрати дві з декількох категорій магазинів або сервісів за оплати котрих вони отримуватимуть кеш-бек. Також, існує система змагань між користувачами, в форматі котрого можна отримати досягнення за виконання певних дій, як то провести сто поїздок в метро, або сумарно переказати деяку суму грошей на іншу картку. Такими інструментами гейміфікації та грошовим заохоченням компанія зацікавлює в собі все більше й більше користувачів, надаючи їм цікавіший користувацький досвід [15].

2. Український інтернет-магазин та маркетплейс «Rozetka» – популярний інтернет магазин, що налічує велику кількість пунктів видачі товарів по всім великим містам України. Пропонує свій сервіс для користування іншим стороннім продавцям, отримуючи з них комісію та, навіть, має власну торгову марку, що виробляє різноманітні побутові товари. За приклад їх клієнтоорієнтованості можна взяти систему бонусної винагороди за коментування товару після його купівлі. Відгуки про товар грають значну роль при їх виборі. Саме тому сервіс організації зацікавлений в тому, аби користувачі після купівлі залишали відгуки про товари, аби допомогти настановою для наступних клієнтів магазину[17].

3. Українська мережа книгарень «КнигарняЄ» може продемонструвати агресивне підключення клієнтів до своєї картки лояльності. Ціна на товари в магазинів вказані в тому розмірі, які користувачі заплатять лише при наявності в них картки лояльності (її можна оформити при купівлі товару більше ніж на 700 грн в одному чеку), для інших же користувачів магазину ціни будуть вище. Таким чином компанія стимулює до збільшення суми першої купівлі в магазині, бо клієнтам це принесе вигоду при майбутніх купівлях [9].

4. Американський відеохостинг YouTube – найбільший відеохостинг в світі пропонує такий самий спосіб оплати за свої послуги як й велика кількість інших компаній, а саме: сімейна підписка. Оформлюючи підписку на інтернет сервіси є змога обрати сімейний розмір підписки, тобто для декількох акаунтів. Це виходить дешевше для кожного користувача, саме тому клієнти активно цим

користуються. Організації ж вигідно тим, що одні клієнти запрошують до користування цим сервісом своїх близьких, чим й збільшують кількість користувачів та популярність своїх платформ [18].

На підставі вищевикладеного, хотілося б зазначити, що нині використання в розвитку діяльності сучасної організації клієнтоорієнтованого підходу дасть змогу ефективніше працювати з клієнтами, оскільки саме такий підхід управляє відносинами з ними, а також здійснює моніторинг клієнтів і ринку, виводить із системи клієнтів, які становлять для діяльності організації баласт, і оновлює систему новими продуктивними клієнтами, які надалі стануть постійними.

Отже, клієнтоорієнтованість – це концепція бізнесу, що містить комплекс заходів, спрямованих на задоволення та формування потреб клієнтів (кінцевих споживачів і торговельних посередників), реалізована на всіх рівнях менеджменту в усіх функціональних підрозділах, орієнтована на інноваційний (проактивний) розвиток з метою досягнення стійкої конкурентної переваги.

Нами було розглянуто різноманітні методичні та організаційні інструменти, які можна використовувати для оцінки рівня клієнтоорієнтованості сучасної організації. Зроблено висновки щодо необхідності наявності системи показників, що дасть можливість своєчасно вживати заходів для подальшого підвищення ефективності діяльності сучасної організації. При цьому критерії оцінки управління клієнтоорієнтованістю сучасних організацій відображаються в індикаторах оптимізації структури реалізації продукції, витрат, а також узгодженості операційних і збутових процесів у просторі та часі.

Прибуток від реалізації робіт, послуг, тис.грн	4300	4278	6451	-22	2173	2151	99,4	150,7	150,0
--	------	------	------	-----	------	------	------	-------	-------

Продовження табл. 2.1

Собівартість робіт, послуг, тис.грн	3777	3443	4300	-334	857	523	91,1	124,8	113,8
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	523	835	451	312	-384	-72	159,6	54,0	86,2
Прибуток (збиток) від продажу, тис. грн.	1513	1540	6453	27	4913	4940	101,7	419,0	426,5
Чистий прибуток, тис. грн.	1326	1343	4606	17	3263	3280	101,2	342,9	347,3
Оборотні кошти, тис. грн.	28893	19898	31675	8995	11777	2782	68,8	159,1	109,6
Необоротні активи, тис. грн.	10707	930	15542	9777	14612	4835	8,6	1671,1	145,1
Власний капітал, тис. грн.	10	10	10	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Позиковий капітал, тис. грн.	2786	-	4500	-	-	1714	-	-	161,5
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	10278,5	5818,5	8236	4460	2417,5	2042,5	56,6	141,5	80,1
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	11078	4034	10355	7044	6321	-723	36,4	256,6	93,4
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	17993	16851	23658	1142	6807	5665	93,6	140,40	131,4
Грошові засоби, тис. грн.	1008	291	1155	-717	864	147	28,8	396,9	114,5
Величина використаного капіталу, тис.грн	0,42	0,74	0,78	0,32	0,04	0,36	176,1	105,4	185,7
Фондовіддача, грн	2,39	1,36	1,28	-1,03	-0,08	-1,11	56,9	94,1	53,5
Фондоємкість, грн	4300	4278	6451	-22	2173	2151	99,4	150,7	150,0

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства [19].

Таким чином, як видно з таблиці 2.1, виручка від продажів мала позитивну динаміку і зросла за період з 2021 по 2023 рік на 2151 тис. грн або на 50%.

При цьому собівартість спочатку знизилася у 2022 році стосовно до 2021 року на 8,9%, а потім зросла у 2023 році на 24,8%, отже, загальне збільшення

собівартості за трирічний період становило 523 тис. грн. порівнянно з обсягами виручки, що означає, що підприємство проводить заходи щодо зниження собівартості продажів.

Валовий прибуток же показує різноспрямовану динаміку, так зростання цього показника за 2022 рік становило 59,6%, але вже наступного року намітилося зниження на 46%, що свідчить про неефективний фінансовий менеджмент організації.

Водночас чистий прибуток підприємства зріс з 2021 по 2023 роки на 347,3%, тобто в 3,5 рази, цього вдалося досягти за рахунок збільшення прибутку від продажів з 1513 тис. грн. у 2021 році до 6453 тис. грн. у 2023. Оборотні кошти зросли на 109,6%, при тому, що в 2022 році спостерігався різкий «обвал» цього показника 31,2%, при цьому необоротні активи збільшилися в період з 2021 по 2023 роки на 45,1% за рахунок закупівлі нових основних засобів. Запозичений капітал зріс на 61,5%, при тому, що в 2022 році підприємство не користувалося зовнішніми джерелами фінансування. Показник фондівдачі показує, на скільки рентабельні інвестиції в основні засоби підприємства, а оскільки цей показник зріс на 85,7% за 2021-2023 рр., то можна говорити, що інвестиції ефективні. Зниження коефіцієнта фондомісткості з 2,39 у 2021 році до 1,28 у 2023 році свідчить про збільшення ефективності використання обладнання та потужностей під час реалізації товарів і послуг.

ТОВ «Retromagaz» на ринку роздрібній торгівлі ігровими консолями, іграми та аксесуарами до них, портативними аудіосистемами, наборами Lego, настільними іграми, книгами та ласощами вже близько 6 років. Основну частину прибутку підприємство одержує від продажу продукції та послуг. Фінансовий аналіз проекту відіграє важливу роль у діяльності організації, оскільки за вирахованими даними можна зрозуміти, як ефективно працює організація.

Для проведення аналізу фінансових показників на основі звіту про прибутки та збитки складемо вертикальний аналіз та зведемо його до таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Вертикальний аналіз звіту про фінансові результати

Показник	Питома вага, %			Абсолютне відхилення		
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022	2023/2021
Прибуток	100,00	100,00	100,00	-22	2 173	2 151
Собівартість продажів	87,84	80,48	66,66	-334	857	523
Валовий прибуток (збиток)	12,16	19,52	6,99	312	-384	-72
Комерційні витрати	0,23	0,65	0,59	18	10	28
Управлінські витрати	-	0,40	0,36	-	6	-
Прибуток (збиток) від продажу	11,93	18,47	6,05	277	-400	-123
Інші доходи	0,86	0,94	0,29	3	-21	-18
Інші витрати	0,53	0,58	0,51	2	8	10
Прибуток (збиток) до оподаткування	11,93	18,47	6,05	277	-400	-123
Поточний податок на прибуток	2,37	3,69	1,21	56	-80	-24
Чистий прибуток (збиток)	9,56	14,77	4,84	221	-320	-99

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства [19].

Як очевидно з таблиці 2.2 протягом 2021–2023 рр. прибуток від продажів збільшилася на 2 151 тис. грн., при тому, що основне зростання припало на 2023 рік. При цьому собівартість продажів знизилася в 2022 році на 334 тис. грн., а в 2023 знову показала зростання на 857 тис. грн., Таким чином собівартість росла непропорційно нижче за доходи підприємства і становила частку в 87,84%, 80,48% і 66,66% від виторгу протягом 2021–2023 років.

Валовий прибуток при помітному зростанні 312 тис. грн. у 2022 році, наступного звітного 2023 року пішла на спад і знизилася на 384 тис. грн., таким чином протягом 2021-2023 рр. склалося негативне сальдо у 72 тис. грн. Управлінські та комерційні витрати становили незначну частку від виручки протягом аналізованого періоду, наприклад, у 2023 році вони становили 0,36% та 0,59% відповідно. Інші доходи також не мали значного впливу на кінцевий фінансовий результат підприємства, оскільки їхня частка на кінець 2023 року становила 0,29% та 0,51% відповідно. Чистий прибуток протягом 2021–2023 років знизилася на 99 тис. грн., це негативна тенденція при тому, що прибуток

організації зріс за останні три роки. Далі проведемо аналіз забезпеченості трудовими ресурсами підприємства.

Значне зростання прибутку спостерігається у 2023 році. Зростання прибутку на 50,7% забезпечило розвиток сегмента – обслуговування. Багато клієнтів, згодом уклали договори аутсорсингу на обслуговування придбаного обладнання.

З таблиці 2.7 видно, що значне зростання витрат спостерігається лише 2023 року. Слід зазначити, що протягом 2021–2023 років темпи зростання виручки перевищували темпи зростання собівартості. Собівартість збільшилася переважно за рахунок збільшення витрат на навчання персоналу підприємства. Навчання проводилося для менеджерів із продажу у зв'язку з розвитком нового виду діяльності. Використання у звітному році сучасних технологій та інструментів тестування та ремонту обладнання, удосконалення взаємодії між співробітниками компанії привели до зростання виробництва праці на 26,6%. У цьому темпи зростання продуктивність праці перевищує темпи зростання зарплати.

Проведемо оцінку показників платоспроможності. Платоспроможність підприємства з позиції ліквідності активів аналізується за допомогою спеціальних фінансових коефіцієнтів – коефіцієнтів ліквідності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка показників платоспроможності

Показник	Роки			Абсолютне відхилення			Темп росту, %		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,57	0,59	0,88	0,02	0,29	0,31	103,51	149,15	154,39
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,04	0,02	0,05	0,02	0,03	0,01	50,00	250,00	125,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,04	0,02	0,05	0,02	0,03	0,01	50,00	250,00	125,00

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства [19].

Як видно з таблиці 2.3 коефіцієнт поточної ліквідності протягом аналізованого періоду був нижчим за норматив. Нормальним вважається значення коефіцієнта 1.5 - 2.5, залежно від галузі економіки. Значення нижче 1 свідчить про високий фінансовий ризик, пов'язаний з тим, що підприємство не в змозі стабільно оплачувати поточні рахунки.

Коефіцієнт швидкої ліквідності в період з 2021 по 2023 рік також був нижчим за норматив, нормальне значення коефіцієнта потрапляє у діапазон 0.7 - 1. Це свідчить про те, що організація нездатна швидко погасити короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності), який має бути не меншим за 0,2, також свідчить про те, що короткострокові зобов'язання не можуть бути покриті власними грошовими коштами, відповідно платоспроможність ТОВ «Retromagaz» прагне до нуля. Далі проведемо аналіз відносних показників фінансової стійкості (табл. 2.4). Аналіз наочно продемонструє рівень стабільності підприємства у фінансовому плані.

Таблиця 2.4

Аналіз відносних показників фінансової стійкості

Показник	Роки			Абсолютне відхилення			Темп росту, %		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,0003	0,0005	0,0003	0,0002	- 0,0002	0	166	60	100
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	1,00	1,00	1,00	0	0	0	100	100	100
Коефіцієнт фінансової залежності	3167,5	1989,8	2889,3	- 1177,7	899,5	-278,2	62	145	91,2
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,0003	0,0005	0,0003	0	0	0	166	60	100
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	450	-	278,6	-	-	-171	-	-	61,9
Коефіцієнт фінансування	0,0003	0,0005	0,0003	0	0	0	166	60	100

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства [19].

Як видно з таблиці 2.5 коефіцієнт концентрації власного капіталу вкрай низький і становить у 2023 році лише 0,0003, за нормативу понад 0,5, таким чином, показуючи, що частка власності власника підприємства вкрай мала в сумі активів.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу протягом 2021-2023 рр. дорівнював одиниці, що свідчить про те, що активи повністю складаються із позикового капіталу, що є вкрай негативною тенденцією для підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості за нормативного значення не менше 0,75 протягом 2021-2023 рр. був нижчим за 0,1, що свідчить про вкрай нестійке становище підприємства. Далі оцінимо показники рентабельності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка показників рентабельності, %

Показник	Роки			Абсолютне відхилення			Темп росту, %		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Рентабельність виробництва	0,14	0,23	0,09	0,09	- 0,14	- 0,05	164,2	39,1	64,2
Рентабельність продажів	13,5	22,95	9,07	9,37	-	- 4,51	169	39,5	66,7
Рентабельність основного капіталу	37,3	37,7	124,8	0,4	87,1	87,5	101	331,0	334,5
Рентабельність власного капіталу	11,9	18,47	6,05	7	-12	-6	154,8	32,7	50,7
Чиста рентабельність	3,1	3,1	7,4	0	4	4	100	238,7	238,7
Рентабельність перманентного капіталу	41,1	63,2	31,2	22	-32	-10	153,7	49,3	75,9

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства [19].

Як видно з таблиці 2.5, зниження рентабельності виробництва свідчить про те, що основні фонди підприємства використовуються неефективно.

Рентабельність продажів також знизилася, що свідчить про зростання витрат і неефективність менеджменту на підприємстві.

Таким чином, аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Retromagaz» показав, що компанія розвивається, має негативну динаміку основних показників ефективності діяльності, але намагається не тільки закріпитися на ринку продажу та надання послуг, а й зміцнити займане становище.

Розглянемо динаміку виручки компанії ТОВ «Retromagaz». Нижче приведений рисунок 2.2 з результативністю місячної виручки з початку 2023 року по квітень 2024 року.



Рис 2.2. Виручка організації січень 2023 р. – грудень 2024 р.

Джерело: побудована автором на основі звітів організації Retromagaz, Додаток А.

Аналізуючи надані дані про виручку організації, можна помітити декілька важливих тенденцій та особливостей. Виручка коливається протягом року, що пов'язано з сезонними коливаннями попиту. Пік виручки спостерігається у грудні 2024 року (60 400,000 грн), що, пов'язано з новорічними святами та зростанням споживчого попиту та грамотних дій по вдосконаленню клієнтоорієнтованості. Перші місяці 2023 року (січень-квітень) сукупно склали 83,972,000 грн, а ті ж місяці в 2024 році - 118,235,000 грн, що свідчить про зростання на 40.8%. Однак виручка у січні 2024 року знизилася порівняно з груднем 2023 року, що типово для післясвяткового періоду, але залишилася

вищою, ніж у січні 2023 року. Загалом спостерігається зростання виручки у 2024 році порівняно з 2023 роком, що свідчить про успішну діяльність організації та, можливо, ефективні маркетингові стратегії та розширення асортименту. Виручка сильно залежить від сезонних факторів, зокрема святкових періодів, що можна використати для планування маркетингових кампаній та запасів товарів.

Для розуміння того, звідки були залучені клієнти, організація має інструменти для відслідковування цих джерел. За допомогою цих даних є можливість аналізувати які форми реклами працюють краще для просування товарів, які слід покращити, в які є сенс вкласти більше рекламного бюджету, а від яких джерел слід відмовитись. Нижче наведені таблиця з основними джерелами залучень такими як пошукова система Google, маркетплейси Rozetka, Prom, соціальна мережа Instagram, сервіс для продажу товарів OLX, власний сайт організації див. рисунок 2.3

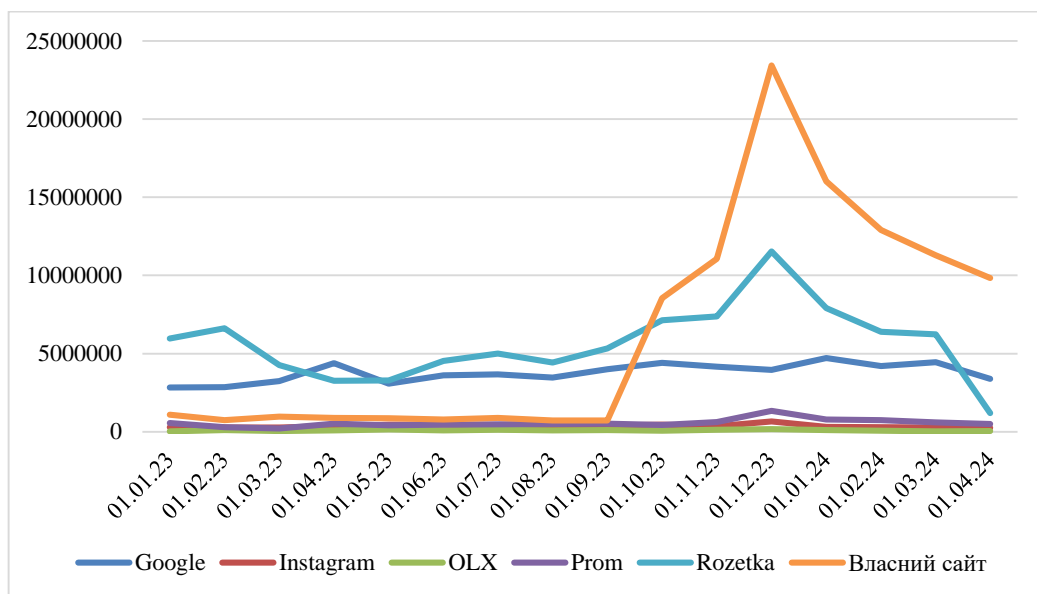


Рис 2.3. Виручка організації січень 2023р – квітень 2024р. за джерелами залучення клієнтів, Додаток А.

Джерело: побудована автором на основі звітів організації Retromagaz, Додаток А.

В графіку однозначно переглядаються зміни в фіксуванні джерел залучення за джерелом «сайт» в листопаді 2023 р. Через це саме це джерело порівнювати буде не доцільним з минулорічними результатами, однак зі всіма

іншими індикаторами картина залишається об'єктивною. Google: виручка через цей канал показує стабільне зростання протягом більшості місяців, з піками у січні 2024 року (4,706,912 грн) та квітні 2023 року (4,377,211 грн). Instagram: виручка через Instagram є відносно стабільною, з невеликими коливаннями, найбільший пік – у грудні 2023 року (653,000 грн). OLX: виручка через OLX досить мінлива, з найбільшими показниками в грудні 2023 року (174,000 грн) та квітні 2023 року (93,000 грн). Prom: виручка через Prom також має значні коливання, з піком у грудні 2023 року (1,329,000 грн) та січні 2024 року (782,000 грн). Rozetka: виручка через Rozetka значно зростає в грудні 2023 року (11,544,000 грн) та залишається високою у січні 2024 року (7,902,000 грн). Власний сайт: виручка через власний сайт значно зростає у грудні 2023 року (23,434,000 грн) (через зміну критеріїв оцінювання цього джерела) та залишається на високому рівні у січні 2024 року (16,026,000 грн).

Як висновок по фінансовому сектору джерел залучення клієнтів слід зауважити, що Rozetka та Google є постійно значущими каналами продажу, з високою виручкою протягом усього періоду. Instagram показує стабільну, але порівняно меншу виручку, що може свідчити про необхідність посилення маркетингових зусиль у цьому каналі. OLX і Prom мають значні коливання, що може свідчити про їхню залежність від конкретних маркетингових акцій або категорій товарів. Слід зосередити більше ресурсів на оптимізацію та просування власного сайту, враховуючи його зростаючу важливість, ретельно планувати маркетингові кампанії та запаси товарів перед святковими сезонами, розглянути можливість збільшення інвестицій в рекламу та просування в Instagram, щоб підвищити виручку з цього каналу, регулярно аналізувати ефективність кожного каналу продажу та вносити відповідні корективи в маркетингові стратегії.

Таким чином, за підсумками параграфа можна зробити висновок про те, що компанія розвивається, має негативну динаміку основних показників ефективності діяльності, але намагається не тільки закріпитися на ринку продажу, а й зміцнити займане становище. Також у 2023 році відбувся перерозподіл часток у виручці, так найбільшу частку виручки на сьогоднішній

день дає продаж, при цьому намітився потенційний цільовий ринок, так як обсяги продажів невеликими темпами, але неухильно зростають.

2.2. Діагностика та оцінка ефективності системи управління підприємством ТОВ «Retromagaz»

Retromagaz має сім магазинів в трьох містах України (м.Київ, м.Львів, м.Одеса) та основний склад в м. Київ, штат організації налічує до 70 осіб. Цей проєкт активно співпрацює з маркет-плейсами такі як Prom, Rozetka, розповідає про свою роботу та розповідає про свій асортимент, новинки товарів в соціальних мережах Instagram та TikTок. Основний офіс знаходиться за адресою: вул. Івана Франка, 42, Київ, Україна, 02000. Керівником ТОВ «Retromagaz» є О. Гіль. Структуру організації розглянемо на рисунку 2.4.

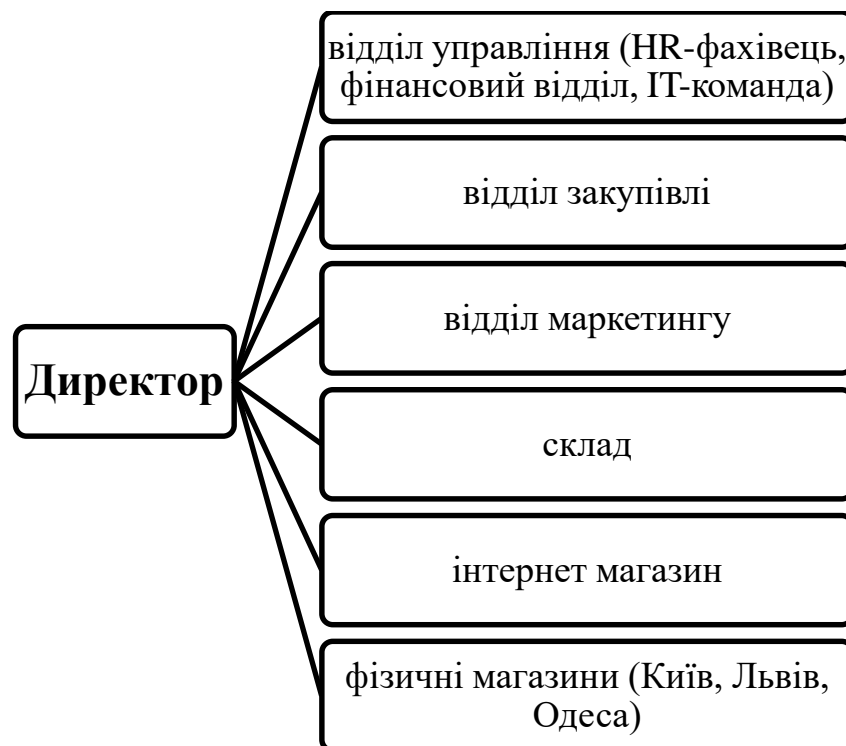


Рис. 2.4. Структура ТОВ «Retromagaz»

Джерело: сформовано автором на основі [19].

Основою роботи є ієрархічна організаційна структура: голова організації має в своєму впорядкуванні шість керівників відділів, серед котрих знаходяться відділ управління (HR-фахівець, фінансовий відділ, IT-команда), відділ закупівлі, відділ маркетингу, склад, інтернет магазин, фізичні магазини. Серед основних економічних показників слід зазначити середньо-місячну виручку близько 25 млн грн й з кожним роком цей показник збільшується, як й кількість точок видачі та відповідно до росту організації – кількість працівників.

Діагностика системи управління на підприємстві та оцінка її ефективності є важливими етапами дослідження у рамках кваліфікаційної роботи. Проведення аналізу зосереджено на виявленні недоліків та сильних сторін в роботі різних відділів, що взаємодіють для забезпечення загальної клієнтоорієнтованої політики підприємства.

Інструментом для відслідковування тенденцій якості надання послуг клієнтам було обрано формат опитування їх після кожного звернення до магазину. До кожного чеку прикріплюється візитівка з унікальним QR-кодом для кожного магазину компанії та поштових відправок. Таким чином з липня 2024 року відслідковуються прямі відгуки клієнтів про якість обслуговування. Надається три запитання: оцінка від 1 до 5, де 1 – зовсім не сподобалось, а 5 – все сподобалось в нашому магазині, друге та третє питання це «плюси» та «мінуси». Всі питання окрім першого є необов'язковими до заповнення. Таким чином, якщо дійсно існують якісь переваги або недоліки роботи підприємства – клієнт може донести свої враження до менеджерів відділів. Це напряму впливає на залученість керівників та підлеглих до виконання своїх обов'язків таким чином, аби надати клієнту послуги найкращо-можливого рівня.

Таблиця 2.6

Таблиця результатів опитувань клієнтів за Qr-кодом

Місяць	Всього відгуків	Оцінка 5	Оцінка 4	Оцінка 3	Оцінка 2	Оцінка 1
Липень	100	82	6	4	2	6
Серпень	110	90	6	5	2	7
Вересень	121	99	7	5	3	8

Місяць	Всього відгуків	Оцінка 5	Оцінка 4	Оцінка 3	Оцінка 2	Оцінка 1
Жовтень	133	109	7	6	3	8
Листопад	106	80	8	6	3	9
Грудень	168	132	9	7	4	16

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства [19].

Загальна кількість отриманих відгуків за період липень–грудень збільшилась із 100 до 161 (+61%). Це є позитивним сигналом про зростаючу зацікавленість клієнтів у зворотному зв'язку з компанією та вірну роботу продавців зі зверненнями. На основі пропорцій розподілу оцінок за відгуками, ключові дані виглядають так:

- Оцінка 5: Частка стабільно висока і склала в середньому 81.7% від усіх відгуків. У грудні ми отримали 132 відгуки з оцінкою 5 — це +61% порівняно з липнем.
- Оцінка 4: Незначна частка — 5.5%, але є стабільною.
- Оцінка 3: Частка оцінок середнього рівня становить 4.2% і зберігає низький рівень, що свідчить про ефективність роботи з клієнтами.
- Оцінка 2: Частка негативних оцінок на рівні 2.2% — важливо врахувати індивідуальні випадки для аналізу.
- Оцінка 1: Складає 9.9%, і є найбільшою серед негативних оцінок. Грудень показав незначне збільшення частки (з 6 до 16 відгуків), що свідчить про близькість до границь потужностей, якими наразі володіє компанія.

Ріст кількості відгуків: грудень показав пік активності клієнтів — 168 відгуків (+68% порівняно з липнем). Це є показником довіри клієнтів до бренду. Переважна частка високих оцінок: 86% відгуків — це оцінки 4 і 5, що підтверджує високу якість нашого сервісу. Стабільний рівень негативу: Частка оцінок 1 та 2 залишається на рівні 9.6%, що є прийнятним для сфери діяльності. Прогноз на 2025 рік: збереження позитивної тенденції дозволить досягти: зростання кількості відгуків, а як наслідок й залучення нових клієнтів на рівні 10–15% щомісяця, зменшення частки негативних оцінок (до 5% від загальної кількості). Підвищення частки оцінок 5 до 85% за рахунок покращення сервісу

та обробки запитів клієнтів. Показники відгуків демонструють стабільну роботу та позитивну динаміку задоволеності клієнтів. Основний фокус надалі має бути спрямований на: роботу із запобіганням негативним оцінкам. Запропоновані дії дозволять підвищити лояльність клієнтів та покращити імідж компанії на ринку.

Відділ продажу: однією з основних сильних сторін відділу продажу такої компанії, як ТОВ «Retromagaz», є його орієнтація на клієнта та застосування сучасних діджитал інструментів. До недоліків відносяться: недостатня кількість персоналу для оперативної обробки замовлень, нерівномірне розподілення навантаження у сезонні та несезонні періоди. Вдосконалення організації роботи відділу продажу за останній час включало кадрові зміни та підвищення кваліфікації співробітників. Впровадження системи опитування клієнтів через QR-коди допомогло виявити сильні та слабкі сторони процесу обслуговування. Позитивні результати показали, що 81,7% клієнтів позитивно оцінюють роботу відділу. Додатково, важливим показником клієнтоорієнтованості є кількість негативних відгуків. У грудні 2024 року компанія отримала 16 негативних відгуків, що становить близько 10,8% від загальної кількості зворотного зв'язку за місяць. Аналіз цих відгуків дозволив виявити основні проблемні зони, зокрема пов'язані з тривалим часом обробки замовлень і недостатньою якістю консультацій. Іншим ключовим індикатором ефективності відділу продажу є частка пропущених дзвінків (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Таблиця результатів опитувань клієнтів за Qr-кодом

Місяць	Відсоток не прийнятих дзвінків	Кількість загальних дзвінків
01.01.24	56%	13167
01.02.24	65%	7064
01.03.24	33%	5444
01.04.24	11%	4429
01.05.24	8%	5498
01.06.24	27%	8604
01.07.24	65%	7550
01.08.24	44%	11829
01.09.24	74%	9942

01.10.24	21%	7623
01.11.24	22%	8546
01.12.24	31%	13825

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства [19].

У не сезонні періоди 2023 року цей показник досягав 25%, однак завдяки оптимізації кадрових ресурсів і перерозподілу навантаження вдалося знизити його до середньо-весневого показника в 17% у 2024 році. Цільовим показником на 2025 рік є скорочення частки пропущених дзвінків до 10% у несезонні періоди. Швидка відповідь на звернення клієнта є одним із ключових аспектів клієнтоорієнтованості, оскільки вона формує позитивний досвід взаємодії з компанією та впливає на загальну задоволеність. У сучасних умовах високої конкуренції на ринку клієнти очікують оперативної реакції на свої запити. Затримки у відповіді можуть створювати відчуття байдужості з боку компанії, що негативно впливає на довіру до бренду. Швидкість комунікації також є важливим фактором у процесі прийняття рішення про покупку, оскільки клієнти часто обирають ті компанії, які надають підтримку в реальному часі. Впродовж роботи з відділом продажу неодноразово відбувались ситуації, коли клієнт відмовлявся від вже замовленого товару на користь іншої компанії, що швидше надала зворотній зв'язок. Крім того, оперативна відповідь допомагає уникнути ескалації проблемних ситуацій, забезпечуючи своєчасне вирішення питань або конфліктів. Таким чином, швидкість реакції є інструментом формування лояльності клієнтів, покращення репутації компанії та створення конкурентної переваги на ринку.

Одним з найважливіших показників є середній рівень компетентності працівників, який на початок 2024 року був на рівні 68%. Цей відсоток підраховується згідно 28 пунктів з вступу та обов'язків плану навчання фахівців у компанії. Вступ включає основні правила роботи в компанії, що слід опанувати за перші три місяці роботи в компанії та є обов'язковим для успішного проходження адаптаційного періоду. Блок обов'язки для відділу продажу включає 19 вмінь, котрі фахівці також мають опанувати. Вони складаються з:

структура робочого процесу, головні положення, оброблення дзвінків та повідомлень, продаж товару, оформлення замовлення, переміщення товару, кур'єр, маркетплейси, каса, 1С, таємний клієнт, покупка Б/У, оформлення повернень, відгуки, інвентаризація, оновлення графіку відвідувань, навчання та мотивація, написання плану навчання, покращення роботи інтернет магазину, оновлення таблиць.

Відділ складської логістики формує базу для забезпечення вчасного виконання замовлень. До позитивних моментів варто віднести налаштування автоматизованих систем обліку та використання сучасних складських технологій, що знижує ризики помилок у процесі обробки замовлень, однак у відділі також було зафіксовано низку проблем. Наприклад, частина негативних відгуків клієнтів стосувалася тривалого часу комплектації замовлень, що інколи перевищував 48 годин. Це спричинено як нестачею товару та персоналу на складі, так і технічними затримками у процесах обробки великих замовлень.

Зупинимося докладніше на завданнях, які вирішують співробітники ТОВ «Retromagaz». Генеральний директор здійснює загальне керівництво підприємства. Він вирішує такі завдання: пошук клієнтів, укладення та супровід договорів щодо товарів, робіт і послуг; вироблення напрямів інноваційного розвитку організації; інформаційно-довідкова підтримка організації. Склад також здійснює інформаційно-довідкову підтримку підприємства, що сприяє: утриманню клієнта (створенню зручностей клієнту в частині оперативного одержання кваліфікованої інформації про пропоновані послуги та товари); розвантаження персоналу фірми від невластивого навантаження (великої кількості телефонних дзвінків). Фінансовий відділ веде бухгалтерський, податковий та управлінський облік в організації. До завдань відділу маркетингу входить просування товарів компанії в національних маркетплейсах та соціальних мережах, розробка маркетингових активностей, наповнення контентом сайту магазину товаром.

Відділ закупівлі планує і реалізує закупівельну діяльність у ТОВ «Retromagaz» та відіграє критично важливу роль у функціонуванні торгової

Чисельність персоналу, чол.	69	70	70	1	-	1	116,6	100	116,6
Середня заробітна плата, грн.	19 890	20670	23540	780	2 870	3 650	103,9	113,8	118,3
Усього за штатним розкладом чол., у т. ч.:									
Керівники	1	1	1	-	-	-	100	100	100
ІТ-працівники	3	4	4	1	-	1	133,3	100	133,3
Робітники	2	2	2	-	-	-	100	100	100
У віці 18-30 років	40	50	50	10	-	10	133,3	100	133,3
У віці 31-45 років	29	20	20	9	-	9	100	100	100
У віці старше 46 років	1	1	1	-	-	-	100	100	100
Основний персонал	6	6	6	-	-	-	100	100	100
Допоміжний персонал	-	1	1	-	-	-	-	-	-100

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства [19].

Як видно з таблиці 2.8, чисельність персоналу за 2021-2023 рр. зросла на 1 штатну одиницю і становила 70 осіб. Середня заробітна плата зростала протягом періоду рівними темпами, а структура персоналу за посадами та віком залишалася практично незмінною.

2.3. Моніторинг та ідентифікація недоліків в процесах управління замовленнями підприємства ТОВ «Retromagaz»

Як було вказано в пункті 1 другого розділу цієї кваліфікаційної роботи компанія Retromagaz визначає свою структуру як ієрархічна. Однак провівши аналіз роботи організації можна зазначити, що на даний момент допускаються помилки в дотриманні вказаного критерію. Одним з прикладів таких помилок можна привести кількість працівників з якими взаємодіє головний директор організації, це близько 10 осіб за роботою котрих відбувається моніторинг та контроль від однієї людини.

Наступним лакмусовим папірцем є перевантаження співробітників: співробітники змушені виконувати великий обсяг роботи через недостатню

кількість персоналу. Через постійні перевантаження співробітники вигорають та не мають можливості піти у відпустку. Головний директор взаємодіє безпосередньо з близько десятком особами, що створює надмірне навантаження на нього та уповільнює процес ухвалення рішень. Відсутність делегування обов'язків призводить до концентрації управлінських завдань на одній особі, що ускладнює моніторинг і контроль за виконанням завдань. Через зазначені проблеми, незважаючи на наявні системи росту всередині організації, працівники не затримуються в ній більше ніж на два роки.

Багато процесів у організації виконуються вручну, що збільшує навантаження на співробітників та підвищує ризик помилок. Відсутність автоматизації процесів знижує ефективність роботи та призводить до втрати часу, який міг би бути використаний більш продуктивно. Крім того, організації варто звернути увагу на забезпечення наявності товарів та проведення ефективних маркетингових кампаній перед святковими періодами, коли попит на продукцію зростає.

Через вищеописані причини відповідно їй погіршується клієнтоорієнтованість, з конкретних прикладів можна навести час відповіді менеджерів на запити клієнтів. Наразі актуальний стандарт стоїть на межі в одну годину як на відповідь на повідомлення в соціальних мережах, так й на зворотній дзвінок до клієнта, що був пропущений. Через довге очікування відповіді враження клієнтів про роботу сервісу може бути сумнівним, може дійти до того, що конкуренти нададуть відповідь швидше, що послугує вирішальним фактором при виборі магазину. Однак, варто зауважити що відсоток пропущених дзвінків за день тримається до 15%, а в дні коли більша кількість працівників на зміні – значення знижується до 9-10%. Серед подібних сервісів це досить добрий результат, особливо маючи на увазі той фактор, що втрачені вхідні дзвінки обробляються в одну з перших черг.

На ринку України основними конкурентами підприємства в усіх товарних сегментах є такі фірми: ТОВ «Техно Їжак»; ТОВ «Funduk»; ТОВ «Artline» та ін. Усі конкуренти використовують цінові методи боротьби. Цінові методи конкуренції – це конкуренція, у якій головним засобом боротьби є ціна. За

цінової конкуренції перемагає той, хто домагається нижчої ціни продукції, ніж конкуренти. Науково-технічна революція загострила до межі і конкурентну боротьбу в галузі інтернет-продажів. Постійне вдосконалення стало невід’ємною умовою процвітання фірми. У дрібних і середніх фірмах сильніший дух підприємливості, схильність до ризику. Вони більш сприйнятливі до технічних новинок, забезпечують швидку окупність витрат. У перспективі конкуренція на цьому ринку посилюватиметься. Розглянуті конкуренти представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Характеристика основних конкурентів ТОВ «Retromagaz»

Назва	Доля на ринку, %		Якість робіт та послуг, бали (від 1 до 5)	Ширина спектру робіт та послуг, бали (від 1 до 5)	Ціна
	2022	2023			
ТОВ «Retromagaz»	2	2	4	4	Усі працюють приблизно в одному ціновому діапазоні
ТОВ «Техно Їжак»	5	7	4	2	
ТОВ «Funduk»	5	6	3	2	
ТОВ «Artline»	10	13	3	2	

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, за підсумками таблиці видно, що: ширина спектра послуг, що надаються ТОВ «Retromagaz», вища, ніж у конкурентів, тому що підприємство працює з різними товарами різних фірм-виробників, а конкуренти – з устаткуванням тільки певних виробників або тільки певного типу, або тільки вітчизняного устаткування; ТОВ «Retromagaz» та всі його конкуренти працюють в основному в єдиному ціновому діапазоні; ТОВ «Retromagaz» на відміну від своїх конкурентів є універсальною організацією, тому що займається різними послугами.

Проаналізуємо фактори конкурентоспроможності ТОВ «Retromagaz» за допомогою SWOT-аналізу, що дає змогу проінтегрувати різні аспекти зовнішнього і внутрішнього середовища і здатного надати реальну допомогу у виборі оптимальної маркетингової стратегії (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Сильні та слабкі сторони конкурентів

Назва	Сильні сторони	Слабкі сторони
ТОВ «Retromagaz»	Хороше розуміння споживачів	Слабка мережа розподілу
ТОВ «Техно Їжак»	Висока компетентність та кваліфікація персоналу	Відсутність аналізу інформації про споживачів
ТОВ «Funduk»	Найбільш ефективна в галузі реклама	Висока вартість продукції в порівнянні з основними конкурентами
ТОВ «Artline»	Хороше розуміння споживачів	Низький рівень сервісу

Джерело: сформовано автором.

З таблиці 2.8 можна дійти висновку, що проведене маркетингове дослідження конкурентного середовища, аналіз структури та динаміки конкурентних сил дало змогу керівництву підприємства виявити найбільш значущих конкурентів. І ці дані мають пріоритетне значення в досягненні конкурентних переваг при розробленні заходів. Порівнюючи позицію ТОВ «Retromagaz» із позицією компаній-конкурентів, можна виокремити їхні сильні та слабкі сторони за період з 2022 до 2023 року, можливості та загрози на майбутній 2024 рік.

Для об'єднання всіх факторів, що впливають на підприємство, буде застосовано SWOT-аналіз потенційних внутрішніх і зовнішніх загроз, що дасть змогу визначити можливий шлях розвитку ТОВ «Retromagaz» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТОВ «Retromagaz»

Середовище	Позитивні фактори	Негативні фактори
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	Великий досвід роботи над ринком; наявність постійних великих клієнтів; новизна асортименту ігор; потенціал підвищення впізнаваності; наявність вільних оборотних засобів; сприйнятливості до змін; відпрацьована система логістики; висококваліфікований персонал; висока конкурентоспроможність; наявність ув'язнених довгострокових контрактів поставок.	Неповне завантаження внаслідок відсутності попиту; необхідність удосконалення сайту; відсутність стратегії розвитку; низька впізнаваність організації; висока залежність від позикових коштів; слабе використання конкурентних переваг; відсутність програми маркетингу; відсутність систем мотивації персоналу.
	Можливості	Загрози

Зовнішнє середовище	Стабільна політична ситуація; підтримка галузі з боку уряду; зростання ринку; поява засобів оптимізації логістики; зниження ставки рефінансування; поява податкових пільг; уповільнення темпів інфляції, зростання кількості кваліфікованих спеціалістів; збільшення купівельної спроможності гривні	Посилення політики щодо навколишнього середовища; посилення нормативно-правової бази; підвищення ставки рефінансування; підвищення цін на енергоносії; зменшення обсягів прибутку підприємств – клієнтів; зміна структури оподаткування на користь держави.
---------------------	--	---

Джерело: сформовано автором.

Дані таблиці представляють узагальнені дані щодо ситуації, що склалася навколо компанії. Можна побачити сильні та слабкі сторони, оцінити потенційні можливості та загрози, які варто враховувати під час розроблення маркетингової стратегії просування продукції підприємства. Однак ця інформація слугує більше для опису поточної ситуації, і не дає повної відповіді на запитання, на що звернути увагу і які дії вжити під час розроблення маркетингової стратегії компанії. Для розроблення конкретних рекомендацій до дії, необхідно застосувати таблицю варіантів дій, яка дасть змогу отримати чотири готові потенційні стратегії розвитку фірми, що ґрунтуються на різних факторах. Результати застосування інструменту для ТОВ «Retromagaz» можна бачити в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Матриця SWOT для ТОВ «Retromagaz»

		Можливості	Загрози
		Стабільна політична ситуація; удосконалення власного сайту; зростання ринку.	Посилення політики щодо навколишнього середовища; підвищення цін на енергоносії
Сильні сторони	Великий досвід роботи над ринком; потенціал підвищення впізнаваності компанії; наявність вільних оборотних засобів.	Компанії необхідно збільшити свою частку на зростаючому ринку за рахунок впровадження нових систем оптимізації. Провести масштабну маркетингову, як головні конкурентні переваги використовувати великий досвід на ринку та унікальну систему логістики та продажів.	відстежувати всі зміни у тенденціях; проводити постійний моніторинг ситуації; максимально швидко реагувати на зміни цін; бути ближчими до нових розробок на ринку; проводити масштабну рекламну кампанію.

Слабкі сторони	Неповне завантаження потужностей внаслідок відсутності попиту; низька впізнаваність компанії; відсутність стратегії розвитку	Розробити довгострокову стратегію розвитку компанії. За рахунок природного зростання ринку, а також за рахунок впровадження нових систем автоматизації продаж забезпечити повне завантаження потужностей. Провести масштабну маркетингову кампанію з метою підвищення впізнаваності	Розробити стратегію розвитку компанії, в якій врахувати всі можливі загрози з боку довілля та конкретний порядок дій у разі виникнення кожної з них. Провести масштабну маркетингову кампанію з метою підвищення впізнаваності компанії.
----------------	--	---	--

Джерело: сформовано автором.

Матриця SWOT пропонує чотири можливі маркетингові стратегії для ТОВ «Retromagaz». Загалом, ці стратегії рівнозначні між собою, кожен з них має сенс застосовувати на даному етапі розвитку підприємства.

Провівши аналіз сильних і слабких сторін діяльності, можна побачити, що у компанії потужний потенціал для розвитку. Слабкі сторони, можна не тільки усунути і перетворити на переваги. Головне – вибрати правильну стратегію, засновану на перевагах, і скориговану з урахуванням недоліків.

Для виявлення сильних і слабких сторін щодо компаній конкурентів проведемо порівняльний аналіз за допомогою методу багатокутника конкурентоспроможності, суть цього методу полягає в порівняльній оцінці ключових властивостей товару компанії і товарів конкурентів, і в подальшій візуалізації результатів (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Дані для складання багатокутника конкурентоспроможності

Критерії конкурентоспроможності	ТОВ «Retromagaz»	ТОВ «Техно Їжак»	ТОВ «Funduk»	ТОВ «Artline»
Асортимент	5	6	6	10
Ціна	9	10	4	3
Зовнішній вигляд	7	7	6	10
Ефективність та результат	7	7	8	10
Якість продукції	6	7	9	8
Дистрибуція	4	3	1	10
Рекламна активність	9	3	3	7
Оригінальність пропозиції	4	6	4	8
Знання бренду	5	3	9	7
Наявність продукції на складі	8	4	4	4
Якість персоналу	8	7	5	7

Джерело: сформовано автором.

Як видно з таблиці 2.11 ТОВ «Retromagaz» поступається за кількома показниками своїм конкурентам. Низький показник в унікальності запропонованих послуг і товарів. З таблиці 2.11 видно, що вартість продукції відіграє величезну роль у залученні клієнтів, а отже, і в збільшенні прибутку організації, і на цьому тлі ТОВ «Техно Їжак» і ТОВ «Retromagaz» вигідно відрізняються від своїх конкурентів: хоча в компанії ТОВ «Техно Їжак» ціна та якість трохи вищі, ніж у ТОВ «Retromagaz», більші строки постачання та відсутність товару на складі зменшують вірогідність придбання продукту в цієї фірми.

Якість персоналу відіграє важливу роль, адже організація, що торгує, має бути клієнтоорієнтованою, оскільки дохід залежить від продажів. Співробітники ТОВ «Retromagaz» завжди привітно і ввічливо спілкуються з клієнтами, швидко розглядаючи всі заявки і оперативно відповідають на запити, замовлення швидко збирається і відправляється клієнту. Опрацювання заявок у конкурентів зазвичай займає день, а можливо й більше, точну інформацію щодо ціни та термінів поставки не завжди можуть назвати, що негативно впливає на думку клієнтів.

Виходячи з даних таблиці 2.11 видно, що ТОВ «Retromagaz» відстає від інших організацій за асортиментом продукції та унікальністю. Така компанія, як ТОВ «Техно Їжак», є також і виробником зі світовим ім'ям, і відрізняється від своїх основних конкурентів саме унікальністю свого товару, його високотехнологічністю та великим асортиментом. Водночас ТОВ «Техно Їжак» є дистриб'ютором відомих виробників мобільної техніки, їхня продукція вирізняється підвищеною планкою тиску, що робить дану продукцію надійнішою та унікальнішою. Своєю чергою у ТОВ «Retromagaz» за своє існування асортимент продукції збільшився незначно і багато позицій неможливо замінити приблизно аналогічним.

Також однією з основних проблем є рідкісні поставки з Америки, Китаю, Європи продукція надходить тільки партіями, сформованими за 2 місяці до

відправки вантажу, за рік таких поставок 6: морська поставка (велика кількість вантажу), а вже потім автомобільним транспортом. Коли певні позиції товару закінчуються на складі, а клієнту потрібна саме певна позиція, а строки поставки – не влаштовують, споживач звертається до іншого постачальника, через це ТОВ «Retromagaz» систематично втрачає клієнтів.

Узагальнюючи другий розділ цієї роботи можна зауважити, ТОВ «Retromagaz» — це середня торгова компанія з ієрархічною структурою управління, яка спеціалізується на роздрібній торгівлі ігровими консолями, аксесуарами, настільними іграми тощо. Основний офіс знаходиться в Києві, а мережа охоплює магазини в трьох містах України. Підприємство активно використовує маркетплейси та соціальні мережі для просування продукції.

Фінансові результати за 2021–2023 роки компанія демонструє зростання чистого прибутку на 347,3%, що свідчить про її ефективність. Однак спостерігаються коливання у валовому прибутку через зміни в управлінні собівартістю. Позитивна динаміка виручки та продуктивності персоналу вказує на правильність обраної стратегії.

Проведена оцінка роботи відділів: відділ продажу - основною перевагою є орієнтація на клієнтів, підтримувана опитуваннями через QR-коди. Проте, серед викликів — сезонні навантаження та пропущені дзвінки. Завдяки впровадженню оптимізацій вдалося знизити частку пропущених дзвінків з 25% до 15%. Відділ закупівлі: Забезпечує формування асортименту, управління запасами та якість продукції. Ефективність роботи відділу впливає на стабільність усіх процесів підприємства. Відділ складської логістики: виявлено проблеми з тривалістю комплектації замовлень і нестачею персоналу. Автоматизація процесів дозволила частково вирішити ці питання.

Основи клієнтоорієнтованості присутні, висока частка позитивних відгуків (81,7% оцінили роботу на 5 балів) підтверджує ефективність взаємодії з клієнтами. Однак слід продовжувати роботу над зменшенням частки негативних оцінок (9,9% у грудні 2024 року) та підвищенням якості сервісу.

Основні проблеми - це недостатнє делегування обов'язків та перевантаження керівників, відсутність стратегії розвитку та повної автоматизації окремих процесів, низькі показники ліквідності, що свідчить про фінансову нестійкість. SWOT-аналіз показав сильні сторони, такі як унікальний асортимент і досвід на ринку, а також загрози у вигляді конкуренції та підвищення цін на ресурси.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «RETROMAGAZ»

3.1. Шляхи та напрямки забезпечення ефективності клієнтоорієнтованого управління підприємства ТОВ «Retromagaz»

Підприємство ТОВ «Retromagaz» обслуговує приблизно 2% споживачів потенційного ринку, які мають можливість робити вибір із усього різноманіття пропонованих ігрових консолей, ігор та аксесуарів до них, портативних аудіосистем, наборів Lego, настільних ігор, книг та ласощів. Проте компанія, не зупиняючись на досягнутому, постійно вишукує нові можливості освоєння нових ринків споживачів.

Для забезпечення ефективності клієнтоорієнтованого управління підприємства ТОВ «Retromagaz» необхідно впровадити ряд стратегічних та операційних змін, спрямованих на підвищення задоволеності клієнтів, оптимізацію процесів обслуговування та поліпшення взаємодії з покупцями. У цьому розділі розглянемо основні шляхи та напрямки, які можуть сприяти досягненню цих цілей.

Підвищення якості обслуговування: для досягнення цієї цілі необхідно впровадити стандарти обслуговування, які забезпечать високий рівень сервісу на всіх етапах взаємодії з покупцями. Важливо забезпечити навчання персоналу з акцентом на розвиток комунікативних навичок, вміння працювати з конфліктними ситуаціями та розуміння потреб клієнтів. Регулярні тренінги та курси підвищення кваліфікації сприятимуть підтриманню високого рівня професіоналізму співробітників. Однак ці суворіші вимоги не можливо виконувати без збільшення персоналу в організації ТОВ «Retromagaz». Це має низку переваг, які можуть суттєво вплинути на ефективність роботи, рівень задоволеності клієнтів та економічні показники організації. Збільшення кількості співробітників дозволяє забезпечити більш якісне та швидке обслуговування

клієнтів. Кожен працівник зможе приділяти більше часу кожному клієнту, що підвищить рівень задоволеності та лояльності покупців. Більше співробітників у відділах продажу, підтримки та обслуговування означає, що клієнти отримуватимуть необхідну допомогу та консультації своєчасно і в повному обсязі. Збільшення штату працівників зменшує навантаження на існуючих співробітників, що сприяє зниженню ризику вигорання та підвищенню продуктивності праці. Співробітники матимуть можливість працювати в більш збалансованому режимі, що позитивно вплине на їхнє фізичне та емоційне здоров'я, а також на якість виконуваних завдань. Більше задоволення співробітників від роботи підвищує їх мотивацію та дозволяє краще розподіляти обов'язки та завдання, що підвищує загальну ефективність роботи організації. Оптимізація робочих процесів та належне делегування завдань сприяє оперативності та точності виконання робіт. Крім того, спеціалізація працівників на окремих завданнях дозволяє досягти вищої якості та швидкості їх виконання. З економічної точки зору, збільшення персоналу може спочатку збільшити витрати на оплату праці та інші пов'язані витрати (такі як навчання, соціальні виплати та інші). Проте, якщо правильно розподілити ресурси, ці витрати компенсуються за рахунок підвищення ефективності роботи та збільшення доходів організації. Наприклад, якщо додаткові працівники дозволяють скоротити час обробки замовлень та покращити обслуговування клієнтів, це призведе до збільшення кількості повторних покупок та залучення нових клієнтів.

За оцінками, підвищення продуктивності та якості обслуговування може призвести до збільшення виручки на 10-20% протягом першого року після збільшення штату. У випадку ТОВ «Retromagaz», зважаючи на середньомісячну виручку близько 25 млн грн, це може означати додатковий дохід у розмірі 2,5-5 млн грн щомісяця. Таким чином, додаткові витрати на нових працівників будуть більш ніж компенсовані підвищенням доходів, що призведе до покращення фінансових показників організації.

Рекомендується також введення персоналізованих маркетингових кампаній, що дозволять підвищити ефективність рекламних заходів та залучення нових клієнтів. Використання даних з CRM-системи дозволить створювати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта, враховуючи їхні вподобання та історію покупок. Розсилки електронною поштою, SMS-повідомлення та реклама в соціальних мережах можуть бути налаштовані таким чином, щоб максимально відповідати інтересам цільової аудиторії.

Ефективне клієнтоорієнтоване управління також включає оптимізацію логістичних процесів. Швидка та своєчасна доставка товарів є одним з ключових факторів задоволеності клієнтів. Необхідно забезпечити безперебійну роботу логістичних ланцюгів, використовуючи сучасні технології для відстеження та управління запасами. Важливо також розглянути можливість співпраці з надійними кур'єрськими службами та впровадження автоматизованих систем управління складами.

Збір та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів є важливим елементом клієнтоорієнтованого управління. Впровадження системи зворотного зв'язку дозволить отримувати інформацію про задоволеність клієнтів, їхні побажання та скарги. Аналізуючи ці дані, компанія зможе виявляти слабкі місця в обслуговуванні та оперативно вносити необхідні корективи. Це сприятиме підвищенню якості послуг та зростанню лояльності клієнтів.

Забезпечення ефективності клієнтоорієнтованого управління підприємства ТОВ «Retromagaz» потребує комплексного підходу, який включає розширення штату відділу продажу, підвищення якості обслуговування, персоналізацію маркетингових кампаній, оптимізацію логістичних процесів, збір та аналіз зворотного зв'язку. Виконання цих заходів сприятиме підвищенню задоволеності клієнтів, збільшенню лояльності та зростанню конкурентоспроможності організації на ринку.

3.2. Модель удосконалення процесів управління замовленнями операційної системи підприємства ТОВ «Retromagaz»

Перед тим як запропонувати заходи щодо підвищення клієнтоорієнтованості підприємства, розглянемо кількість та динаміку претензій щодо обслуговування, частку та динаміку пролонгування договорів та повторних замовлень. Кількість та динаміка відмов від продовження роботи за договором представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Динаміка якості роботи ТОВ «Retromagaz» за договорами аутсорсингу

Показник задоволеності клієнта	2021		2022		2023	
	К-сть, од	Доля, %	К-сть, од	Доля, %	К-сть, од	Доля, %
Претензії щодо обслуговування	20	2,9	30	2,8	42	2,75
Пролонговано договорів	580	82,9	620	92,5	680	95,1
Відмова від продовження роботи за договором (переривання договору до закінчення терміну його дії)	2	1,0	5	0,7	9	0,4
Середня тривалість співробітництва клієнта з компанією, у роках	2	–	2	–	2,5	–
Усього договорів:	700		715	–	800	–

Джерело: сформовано автором на основі звітності підприємства [19].

Дані таблиці 3.1 показують, що у 2023 році порівняно з 2021 роком збільшилася у відсотковому відношенні до договорів кількість претензій до компанії ТОВ «Retromagaz» щодо якості та термінів обслуговування на 0,15%, збільшилася кількість клієнтів, що продовжують договори аутсорсингу на обслуговування обладнання наступного року як у натуральному (100 од.), і у відсотковому відношенні (17,2%).

Крім того, збільшилася кількість відмов від співробітництва та зросла середня тривалість співробітництва клієнта з компанією. Все це, безперечно, не сприятиме зростанню якості обслуговування. Тому з метою подальшого вдосконалення якості обслуговування в ТОВ «Retromagaz» з урахуванням результатів проведеного аналізу розроблена модель удосконалення процесів

управління замовленнями операційної системи підприємства ТОВ «Retromagaz» (рис. 3.1.).



Рис. 3.1. Модель удосконалення процесів управління замовленнями операційної системи підприємства ТОВ «Retromagaz»

Джерело: сформовано автором.

Ефективність управління замовленнями є критичною складовою успішної діяльності торгових підприємств, таких як ТОВ «Retromagaz». В умовах високої конкуренції на ринку компанії необхідно постійно вдосконалювати процеси роботи з клієнтами, забезпечуючи оперативне виконання замовлень, високу якість обслуговування та ефективну комунікацію. Даний розділ присвячений розробці моделі удосконалення процесів управління замовленнями, яка базується на аналізі існуючих проблем і запровадженні клієнтоорієнтованих рішень.

На основі проведеного дослідження були ідентифіковані ключові аспекти управління замовленнями в ТОВ «Retromagaz»:

Існуючі переваги:

- Використання CRM-систем для автоматизації процесів взаємодії з клієнтами.

- Регулярне оновлення асортименту та підтримання популярних товарів у наявності.
- Багатоканальна комунікація з клієнтами через телефон, соціальні мережі, месенджери та електронну пошту.

Проблеми:

- Високий відсоток негативних відгуків (9,9% у грудні 2024 року), зокрема через затримки виконання замовлень.
- Частка пропущених дзвінків у сезонні періоди досягала 25%.
- Неповне використання потенціалу рекламних активностей для залучення клієнтів.
- Недостатнє навчання персоналу з продажу та обслуговування клієнтів.

Продовження роботи та покращення потребують напрямки, що описані далі. Маркетингові активності: Чорна п'ятниця та інші промо-кампанії продемонстрували ефективність у збільшенні продажів і залученні нових клієнтів. Наприклад, з 25 листопада по 2 грудня 2024 року було проведено маркетингову активність, в наслідок чого вдалось позбутись чотирьох неліквідних позицій та збільшено кількість продажів завдяки кешбеку на товари з рекомендованою роздрібною ціною.

Модель удосконалення процесів управління замовленнями: для підвищення ефективності управління замовленнями в ТОВ «Retromagaz» пропонується впровадити наступні заходи:

1. Вдосконалення CRM-системи. Використання CRM-системи «Бітрікс24» забезпечує автоматизацію процесів управління замовленнями. Впровадження включає наступні етапи: Передпроектне обстеження (визначення конкретних завдань, таких як облік клієнтів, менеджерів, договорів та рахунків), підключення системи (реєстрація користувачів, перенесення даних, навчання персоналу), навчання користувачів (проведення тренінгів для менеджерів з продажу з акцентом на клієнтоорієнтованість), введення в експлуатацію

(встановлення термінів внесення даних та впровадження єдиних стандартів роботи з клієнтами). Для наочності наведено таблицю 3.2, де розглянуто типові ситуації та проблеми, з якими стикається ТОВ «Retromagaz» та як вони були вирішені з появою CRM-системи «Бітрікс 24».

Таблиця 3.2

Порівняння діяльності організації до впровадження системи та після

Без CRM-системи	З CRM-системою «Бітрікс24»
Менеджери з продажу ведуть записи про клієнтів індивідуально, у записниках чи файлах Excel. Листування з клієнтами електронною поштою, яке зберігається лише у поштовій скриньці продавця, недоступне керівництву. Важливі листи можуть зникнути або видалятися, неможливо відновити історію роботи з клієнтом; немає контролю за продавцем.	Всі дані про клієнтів і угоди зберігаються в одній захищеній базі даних з доступом, що розділяється: співробітники мають доступ до інформації відповідно до своєї ролі та повноваженнями. Зменшується ймовірність спотворення та фальсифікації даних про угоду.
При звільненні менеджери забирають покупців із собою, не залишаючи докладної інформації про клієнта та його особливості.	Підприємство не втрачає споживача при звільненні менеджера – вся інформація про клієнта та угоди зберігається.
Менеджери нерідко забувають передзвонити клієнту або надіслати необхідну інформацію, не борються за кожну угоду, а вибирають ті, хто приносить велику вигоду саме їм, а не компанії. Помилки в роботі виправдовують велике завантаження.	З'являється можливість автоматизувати рутинні операції: телефонні переговори з клієнтом, розсилку факсів та електронних листів, роздруківку наклейок на листи тощо. Система допомагає дотримуватись регламенту роботи з клієнтами.
Керівництво компанії залежить від продавців, не може будувати прогнози, не володіє інформацією про причини зростання та падіння рівня продажів. За відсутності менеджера на робочому місці (відрадження, хвороба, відпустка) отримати інформацію про клієнта та угоди з ним неможливо, і угоди зриваються.	Система дозволяє враховувати індивідуальні особливості, переваги клієнта, його значущість для компанії. Чітко видно, як здійснювалася угода (за етапами). Кожен клієнт взаємодіє з менеджером, який несе персональну відповідальність за результати продажів, водночас керівництво будь-якої хвилини може ознайомитися зі станом справ.

Джерело: сформовано автором.

2. Оптимізація роботи з клієнтами: скорочення часу відповіді на запити клієнтів завдяки чітким алгоритмам роботи, зменшення кількості пропущених дзвінків за рахунок оптимізації графіків роботи відділу продажу та залучення додаткових співробітників у пікові періоди, аналіз зворотного зв'язку: регулярний моніторинг негативних відгуків і впровадження рішень для усунення повторюваних проблем.

3. Підвищення ефективності маркетингових активностей: під час Чорної П'ятниці 2024 було реалізовано:

- Підготовку підвищеної кількості рекламного контенту (пости, сторіс, відео).
- Збільшення рекламного бюджету у 2,5 рази.
- Акцент на очищення складів від неліквідних товарів.
- Розробку персоналізованих акцій для постійних клієнтів.

Для підвищення ефективності таких активностей рекомендується: використовувати аналіз даних з CRM-системи для створення таргетованих пропозицій, впроваджувати FOMO-ефекти (обмеженість у часі) для стимулювання продажів.

4. Навчання персоналу для вдосконалення обслуговування клієнтів. Пропонується проведення тренінгів для менеджерів з клієнтоорієнтованості («Клієнти на все життя»), навчання керівників мотивації персоналу («Мотиватор персоналу»), подальший розвиток регулярних атестацій співробітників для оцінки рівня сервісу. Проаналізувавши ринок тренінгових центрів у м. Київ було знайдено відповідну – ТОВ «Перший кадр», що надає послуги як для менеджерів з продажу, так і для керівників.

Дані вартості тренінгів для співробітників ТОВ «Retromagaz» наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на тренінг-навчання персоналу ТОВ «Retromagaz»

Категорія персоналу	Вид тренінгу	К-сть	Вартість
Директор	Тренінг «Мотиватор персоналу»	1	10700
Менеджери відділу маркетингу	Тренінг з клієнтоорієнтованості «Клієнти на все життя»	6	70000
Всього		7	70700

Джерело: сформовано автором.

5. Мотивація персоналу - розробка системи матеріального стимулювання персоналу: введення премій за виконання квартальних планів продажу, компенсаційний пакет (знижки на продукцію, «тім білдінги», кар'єрний

розвиток в компанії), запровадження єдиного форменого одягу з логотипом компанії.

Створення єдиної форми одягу: перше враження про організацію у клієнтів складається при контакті з рядовими співробітниками, а через те, що у других відсутній будь-який фірмовий одяг, клієнти часто не розпізнають менеджерів з продажу, щоб звернутися до них зі своїм питанням. Один із принципів клієнтоорієнтованості заснований на зовнішньому вигляді та манері спілкування співробітників, а оскільки друга складова буде задіяна в ході тренінгів, то залишається зовнішній вигляд. Для закупівлі форменого одягу з логотипами підприємства працівників організації необхідно витратити 44 000 грн, колір футболок був вибраний синій, а логотип буде не надто яскравим, але достатнім для того, щоб клієнти змогли його помітити. Під час виготовлення уніформи враховує специфіка діяльності підприємства. ТОВ «Retromagaz» займається ремонтом орг. техніки, кожен співробітник матиме чорну футболку з логотипом фірми на спині. Витрати на розробку та створенні уніформи зображені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Ідентифікаційні ознаки працівника ТОВ «Retromagaz»

Вид	Кількість	Ціна
Придбання футболок	7	2600
Створення логотипу	1	4000
Нанесення логотипу на футболки	7	1400
Всього		44000

Джерело: сформовано автором.

Отже, сума витрат на цей захід становитиме – 44 000 грн. Таким чином, у даному параграфі на основі проблем, виявлених раніше, було запропоновано два напрямки заходів: перший – розробка клієнтоорієнтованої CRM-системи та другий – удосконалення корпоративного стилю та мотивація персоналу, що працює безпосередньо з клієнтами.

Очікувані результати: впровадження запропонованої моделі удосконалення дозволить знизити частку негативних відгуків до 5%, скоротити

кількість пропущених дзвінків до 10% у сезонні періоди, збільшити повторні продажі завдяки персоналізованим акціям, підвищити задоволеність клієнтів, що створить основу для лояльності до бренду, покращити продуктивність працівників через навчання та мотивацію.

Розроблена модель удосконалення процесів управління замовленнями спрямована на підвищення ефективності операційної системи ТОВ «Retromagaz», що забезпечить зростання продажів, покращення взаємодії з клієнтами та посилення конкурентних позицій на ринку.

3.3. Методика оцінки ефективності клієнтоорієнтованого управління на підприємстві ТОВ «Retromagaz»

Що ж до фінансових витрат за використання CRM-системи «Бітрікс 24», то підприємству використання цієї системи обійшлося безкоштовно, так як штаб співробітників дає змогу придбати безкоштовний тариф. Це є одним із найпозитивніших моментів.

Для оцінки ефективності роботи відділу продажів було визначено критерії якості його роботи: час обробки замовлення; кількість замовлень; кількість клієнтів у базі; кількість «прострочених/втрачених» замовлень; якісна підготовка документів

Для оцінки впровадження CRM-системи було обрано один і той же місяць роботи організації (квітень), лише у різних роках (2023 та 2024 роки).

Результати порівняння ефективності роботи відділу продажу наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Результати оцінки ефективності роботи відділу продажу

Критерій оцінки	Травень 2023	Травень 2024
Час обробки замовлення	1 год	30 хв
Кількість замовлень	15	25
Кількість клієнтів у базі	1100	2300

Кількість втрачених (протермінованих) замовлень	2	0
---	---	---

Джерело: сформовано автором.

Як можна побачити з таблиці 3.6, час обробки замовлення знизилося, кількість клієнтів на базі зросла, а найголовніше скоротилося число «втрачених» замовлень. З цього можна зробити висновок, що ТОВ «Retromagaz» лише отримала помітні переваги, які надалі можна розвивати та встановити мережну версію продукту.

Витрати на розробку внутрішніх стандартів обслуговування клієнтів ТОВ «Retromagaz» представлені у таблиці 3.6 Джерелами покриття витрат на реалізацію проєкту є власні кошти підприємства.

Таблиця 3.6

Витрати на реалізацію проєкту щодо підвищення клієнтоорієнтованості

Заходи	Витрати, грн
Удосконалення роботи сайту	15000
Навчання персоналу (тренінги та курси щодо клієнтоорієнтованості)	70700
Впровадження системи матеріального винагородження за підсумками виконаних робіт	140000
Розробка фірмового стилю організації	8000
Всього	233700

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, у 2025 році від запропонованих заходів компанія за найпесимістичнішими прогнозами розраховує на зростання обсягу продажів приблизно на 21,5%.

Економічний ефект розрахуємо за формулою:

$$\epsilon = D - Z \quad (1)$$

де D – передбачувані доходи підприємства після впровадження заходів;

Z – витрати на реалізацію проєкту.

$$\epsilon = (6\,451 * 0,215) - 233,7 = 1386,9 - 233,7 = 1153,264 \text{ тис. грн.}$$

Якщо зараз середні обсяги реалізації підприємства у рік становлять 6 451 тис. грн., то після впровадження нових пропозицій обсяги зростуть й у прогнозований рік становитимуть приблизно 7838 тис. грн., тобто зростуть

приблизно на 1387 тис. грн., а чистий дохід, що дисконтується, складе 1153,265 тис. грн.

Термін окупності можна розрахувати за такою формулою:

$$CO=3/Д \quad (2)$$

Таким чином, термін окупності дорівнює:

$$CO = 233,7 / 1386,9 = 0,17 \text{ року, тобто приблизно } 2,5 \text{ місяці.}$$

Далі розрахуємо чистий дисконтований дохід за формулою:

$$NPV = -I + \sum CF / (1+r)^m \quad (3)$$

де r – норма прибутковості, t – період часу, 3 роки.

Норма доходності показує, яка частина інвестиційних витрат відшкодовується у вигляді прибутку протягом одного інтервалу планування:

$$r = s + p \quad (4)$$

де s – безризикова ставка і дорівнює з 2 травня 2024 9,25%.

p – премія за ризик, яка дорівнює 3% при вкладенні на інтенсифікацію виробництва на базі освоєної техніки.

Норма доходності дорівнює: $r = 9,25\% + 3\% = 12,25\%$

Чистий дисконтований дохід дорівнює:

$$NPV = \frac{-233,7}{(1 + 0,1225)^0} + \frac{1386,9}{(1 + 0,1225)^1} = -233,7 + 1234,7 = 1001 \text{ тис. грн}$$

Розрахуємо дисконтований термін окупності: Перерахуємо грошові потоки у вигляді поточних цін: $DPP = 1386,9 / (1+0,1225) = 1234,7$ тис. грн.

Визначимо період, після якого інвестиція окупається:

Сума дисконтованих доходів за 1 рік: 1234,7 тис. грн, що більше суми вкладень (інвестицій) – 233,7 тис. грн.

Розрахуємо залишок від 1-го року:

$$\text{Залишок} = (1 - (1234,7 - 233,7) / 1234,7) = 0,99 \text{ року}$$

Отже, дисконтований термін окупності дорівнює 0,99 року.

Розрахуємо внутрішню норму доходності (IRR) за формулою:

$$0 = \sum \frac{CF}{(1 + IRR)^n} - I \quad (5)$$

$$IRR = 493,46$$

Якщо зараз середні обсяги реалізації підприємства на рік становлять 6 451 тис. грн., після впровадження нових пропозицій обсяги зростуть й у прогнозований рік становитимуть приблизно 7838 тис. грн., тобто. зростуть приблизно на 1387 тис. грн., а чистий дохід, що дисконтується, складе 1001 тис. грн.

Отже, у 2023 році порівняно з 2021 роком збільшилася у відсотковому відношенні до договорів кількість претензій до ТОВ «Retromagaz» щодо якості та термінів обслуговування на 0,15%, збільшилася кількість клієнтів, які продовжують договори аутсорсингу на обслуговування обладнання наступного року як натуральному (100 од.), і у відсотковому відношенні (17,2%). Крім того, збільшилася кількість відмов від співробітництва та зросла середня тривалість співробітництва клієнта з організацією. Все це, безперечно, не сприятиме зростанню якості обслуговування.

Метою подальшого вдосконалення якості обслуговування в ТОВ «Retromagaz» з урахуванням результатів проведеного аналізу пропонується наступна програма заходів, спрямованих на клієнтоорієнтованість підприємства: запровадження CRM-системи; розробка системи мотивації працівників; удосконалення власного сайту; створення єдиної форми одягу. Реалізація заходів дозволить ТОВ «Retromagaz» вийти на новий рівень клієнтоорієнтованості та збільшити прибутковість своєї діяльності.

ВИСНОВКИ

Дослідження наукових джерел з питань управління підприємством дає підстави зробити узагальнення проте, що сучасним трендом є поширення клієнтоорієнтованих підходів. Клієнтоорієнтована концепція закономірно вписується в стратегічний набір сучасного підприємства та генерує для нього низку позитивних ефектів.

Узагальнено, що клієнтоорієнтованість необхідно розуміти як концепцію бізнесу, що містить комплекс заходів, спрямованих на задоволення та формування потреб клієнтів (кінцевих споживачів і торговельних посередників), реалізована на всіх рівнях менеджменту в усіх функціональних підрозділах, орієнтована на інноваційний (проактивний) розвиток з метою досягнення стійкої конкурентної переваги.

Ми вияснили, що завдання утримання клієнта майже неможливе без структурованої системи, яка включає в себе базу даних із повною і детальною інформацією про клієнта і спектр наданих йому послуг, а також інструменти аналізу та планування відносин з ним. Тому необхідно впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами. На сьогоднішній день, впровадження системи CRM являється стратегічним проектом корпоративного рівня для всіх організацій.

Отже, клієнтоорієнтований підхід до управління підприємством є одним з ефективних методів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Він дає змогу підприємству позиціонувати себе як таке, що краще за конкурентів може задовольнити потреби споживачів, створити цінність та отримати лояльність споживачів на значний час.

Нові інструменти дослідження оцінки ефективності клієнтоорієнтованості допоможуть виокреслити слабкі місця в роботі організації, виправлення яких підвищить конкуренцію з іншими магазинами. Регулярне проведення анкетування та опитування клієнтів, а також використання показників CSI та NPS дозволяє оцінити рівень задоволеності та лояльності клієнтів. Високий

рівень цих показників свідчить про успішну реалізацію клієнтоорієнтованої стратегії. Проте необхідно постійно проводити моніторинг цих показників та вживати заходів для їх покращення. Аналіз конверсії та ROI маркетингових кампаній показав, що компанія ефективно використовує маркетингові стратегії для залучення клієнтів. Проте, для підвищення ефективності необхідно постійно аналізувати результати кампаній та вносити корективи. Важливим аспектом підвищення ефективності роботи організації є навчання та розвиток персоналу. Регулярні тренінги та підвищення кваліфікації працівників сприяють покращенню якості обслуговування клієнтів. Додатково, автоматизація рутинних процесів дозволить зменшити навантаження на співробітників та знизити ризик помилок.

Нами було здійснено всебічний аналіз роботи ТОВ «Retromagaz» з акцентом на клієнтоорієнтоване управління, структуру організації та шляхи покращення ефективності.

ТОВ «Retromagaz» – середня торгова компанія, яка спеціалізується на роздрібній торгівлі ігровими консолями, іграми та аксесуарами до них, портативними аудіосистемами, наборами Lego, настільними іграми, книгами та ласощами. Компанія має ієрархічну організаційну структуру та активно співпрацює з маркетплейсами, такими як Prom та Rozetka, а також використовує соціальні мережі для просування своїх товарів.

Компанія ТОВ «Retromagaz» використовує ієрархічну структуру управління, що дозволяє чітко розподілити обов'язки між працівниками та забезпечити контроль за виконанням завдань. Проте, наявні проблеми, такі як надмірне навантаження на головного директора та недостатня кількість персоналу, свідчать про необхідність оптимізації цієї структури, що вже було зроблено для відділу продажу. Це дозволить більш ефективно розподілити обов'язки між працівниками відділу, що, в свою чергу, покращить час очікування клієнтів відповіді менеджерів в чатах або зворотного дзвінка для обробки замовлення.

У роботі дана загальна характеристика ТОВ «Retromagaz» та проаналізовано її основні показники економічної діяльності. Аналіз показав таке: значне зростання виручки спостерігається у 2023 році. Зростання виручки на 50,7% забезпечило розвиток сегмента – обслуговування. Багато клієнтів, які придбали нове офісне обладнання, згодом уклали договори аутсорсингу на обслуговування придбаного обладнання; суттєве зростання витрат спостерігається лише у 2023 році. Слід зазначити, що протягом 2021–2023 років темпи зростання виручки перевищували темпи зростання собівартості; собівартість збільшилася переважно рахунок збільшення витрат, що з навчанням виробничого персоналу підприємства. Навчання проводилося для менеджерів із продажу у зв'язку з розвитком нового виду діяльності.

У роботі було проведено докладний аналіз ефективності управління збільшенням обсягу продажів ТОВ «Retromagaz»: були досліджені як кількісні показники продажів (обсяжні показники та показники задоволеності клієнтів), так і фактори, що впливають на них (кадрове, маркетингове, виробниче та внутрішньоорганізаційне забезпечення). Аналіз показав, що в організації систематично та планомірно ведеться робота щодо підвищення якості послуг.

Незважаючи на позитивну картину у діяльності підприємства ТОВ «Retromagaz» щодо підвищення якості у кваліфікаційній роботі було виявлено резерви для подальшого його зростання.

З метою подальшого вдосконалення системи якості у ТОВ «Retromagaz» з урахуванням результатів проведеного аналізу підприємства було запроваджено CRM-систему. Даному заходу у кваліфікаційній роботі було надано економічну оцінку, яка показала доцільність їх впровадження.

Впровадження системи матеріального заохочення за підсумками якісно виконаних послуг. У ТОВ «Retromagaz» як така відсутня система мотивації персоналу. Насамперед передбачається у положенні «Про оплату праці персоналу ТОВ «Retromagaz» закріпити розділ «Система матеріального стимулювання персоналу». Також відбувається процес з угодження створення

системи преміювання відповідно до кількості та суми укладених договорів. Розмір премії складатиме від 1 до 3% від суми укладених договорів.

Було проведено навчання персоналу відповідно до потреб клієнтів. Клієнтоорієнтований підхід передбачає наявність у співробітників цілого ряду професійних знань та навичок. Відбулись сучасні тренінги, які проводило місцеве підприємство. В роботі наведено розрахунки витрат на тренінги для менеджерів та директора.

Створення єдиної форми одягу. Було запроваджено єдиний формений одяг для персоналу з метою створення єдиного корпоративного стилю.

Цілі для вдосконалення клієнтоорієнтованого підходу на 2025р.

- Зменшення пропущених викликів до 10%
- Робота з маркетинговими активностями Rozetka-маркетплейс (не менше ніж у 70% випадків)
- Щотижневі опитування клієнтів з приводу якості обслуговування та аналіз відповідей.

Таким чином, на 2025 рік від запровадженого проєкту підприємство розраховує на зростання обсягу продажу приблизно на 21,5%. Якщо нині середні обсяги реалізації організації на рік становлять 6 451 тис. грн., то після впровадження нових пропозицій обсяги зростуть й у прогнозований рік становитимуть приблизно 7838 тис. грн., тобто зростуть приблизно 1387 тис. грн. Це буде досягнуто за рахунок іструментів клієнторієнтованого підходу до управління організацією, що були розроблені в ході роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Г., Кириченко О. С. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Кн.1. Київ: Університет «КРОК», 2023. 276 с.
2. Антошкова Н. А. Клієнтоорієнтований сервіс як пріоритетний споживчий запит споживачів підприємства ресторанного господарства у ХХІ столітті. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. Том 1. С. 14-18.
3. Бовш Л. А., Гопкало Л. М., Расулова А. М. Диверсифікаційний підхід до клієнтоорієнтованого управління діяльністю суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. *Наукові горизонти*. 2020. Т. 23. № 11. С. 88-100. DOI: 10.48077/scihor.23(11).2020.88-100 (дата звернення: 28.06.2024).
4. Гудзь О.Є., Захаренко Д.С. Критеріальний базис оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. № 15. 2018. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/15_2018_ukr/14.pdf (дата звернення: 28.06.2024).
5. Данченко О.Б., Семко О. В. Розробка протиризикового методу оптимізації бізнес-процесів. *Вісник національного технічного університету «ХПІ» Серія : Стратегічне управління, управління портфелями програмами та проєктами*. 2023. № 1(7). С. 27-34. URL: <http://pm.khpi.edu.ua/article/view/289194> (дата звернення: 28.06.2024).
6. Захаренко Д.С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4(22). С. 187–194.
7. Стаття «Клієнти заплатять за це більше» інтернет-сайт видавництва Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2021/08/29/customers-will-pay-more-for-this/?sh=47ce1a4f16c> (дата звернення: 28.06.2024).
8. Програма лояльності косметичного бренду Sephora на інтернет-сайті виробника програмного забезпечення LoyaltyLion. URL: <https://loyaltylion.com/blog/scale-success-story-sephoras-beauty-insider> (дата звернення: 28.06.2024).

9. Система лояльності організації «Книгарня Є». URL: <https://book-ye.com.ua/loyalty> (дата звернення: 28.06.2024).
10. Переваги prime статусу для клієнтів організації Amazon. URL: <https://www.amazon.com/amazonprime> (дата звернення: 28.06.2024).
11. Система членства організації Barnesandnoble. URL: <https://www.barnesandnoble.com/membership/> (дата звернення: 28.06.2024).
12. Система членства організації Hilton. URL: <https://www.hilton.com/en/hilton-honors/member-benefits/> (дата звернення: 28.06.2024).
13. Система членства організації Lego. URL: https://www.lego.com/en-gb/insiders?age-gate=grown_up (дата звернення: 28.06.2024).
14. Програма лояльності інтернет-сайт організації Lion. URL: <https://loyaltylion.com/customers/astrid-and-miyu> (дата звернення: 28.06.2024).
15. Інтернет-сайт організації Monobank. Опис системи кеш-беку компанії Monobank. URL: <https://www.monobank.ua/> (дата звернення: 28.06.2024).
16. Інтернет-сайт організації Moxielash. Умови рівнів членських внесків Moxielash. URL: <https://www.moxielash.com/pages/moxielash-insider> (дата звернення: 28.06.2024).
17. Інтернет-сайт організації Rozetka. Умови системи «Отримай бонусні гривні за відгуки» URL: <https://help.rozetka.com.ua/p/67-yak-otrymaty-bonusni-hryvni-za-vidhuku/> (дата звернення: 28.06.2024).
18. Інтернет-сайт організації YouTube. Умови сімейної підписки URL: <https://www.youtube.com/intl/ru/myfamily/>(дата звернення: 28.06.2024).
19. Інтернет-сайт ТОВ «Retromagaz». Бонуси та промокоди URL: https://retromagaz.com/discounts_ (дата звернення: 28.06.2024).
20. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб., 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Знання, 2016. 406 с.
21. Ковалевський В. О., Юшкевич О. О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія. *Бізнесінформ*. № 6, 2019. URL:

http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-6_0-pages-246_251.pdf (дата звернення: 28.06.2024).

22. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 368 с.

23. Лазоренко Л. В. Особливості системи клієнтоорієнтованого управління підприємствами мобільного зв'язку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. № 11 2017. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/11_2017ua/22.pdf (дата звернення: 28.06.2024).

24. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

25. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 4. Вип. 9. С. 111–115.

26. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2017. 384 с.

27. Папенко Л.М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісними підприємствами URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/3/19.pdf (дата звернення: 26.06.2024).

28. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компаній. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 21. С. 165-173. 107 URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33237/1/30.pdf> (дата звернення: 14.06.2024).

29. Рябоконт Н. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4522> (дата звернення: 28.06.2024).
30. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. №38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 03.07.2024).
31. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75–78.
32. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка і управління*. 2018. № 6. С. 68-71.
33. Цуркан В.І. Клієнтоорієнтованість фірми. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль.: ТНТУ, 2019. Том 48. № 1. С. 101-108 (дата звернення: 28.06.2024).
34. Яценко О. В. Проблеми та шляхи реалізації стратегії клієнтоцентричності компаній в умовах глобалізації ринків. *Науковий вісник. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2019. № 7 (186). С. 103–112.
35. Dienhart J.R., Gregoire M.B., Downey R.G., Knight P.K. Сервісна орієнтація працівників. *Академічний журнал*. 1992. С. 331–346.
36. Fellesson M., Salomonson N. It takes two to interact–Service orientation, negative emotions, and customer phubbing in retail service work. *J. Retail. Consum. Serv.* 2020. С. 54
37. George B.P., Hegde P.G. Employee attitude towards customers and customer care challenges in banks. *Int. J. Bank Mark.* 2004. С. 390–406.
38. Hartline M.D., Ferrell O.C. The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *J. Mark.* 1996. С:52–70.
39. Homburg C., Müller M., Klarmann M. When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *J. Mark.* 2011. С. 55–74.

40. Huczek M. Orientacja na klienta czynnikiem zapobiegania kryzysowi w przedsiębiorstwie. *Наукові статті Humanitas University*. 2013. № 1. С. 9-20.
41. Jarideh N. The investigation of effect of customer orientation and staff service-oriented on quality of service, customer satisfaction and loyalty in hyper star stores. *Int. J. Sci. Eng. Res.* 2016. С. 1837–1841.
42. Kohtamaki M., Hakala H., Partanen J., Parida V., Wincent J. The performance impact of industrial services and service orientation on manufacturing companies. *J. Serv. Theor. Pract.* 2015;25:463–485.
43. Li H., Li F., Chen T. Do performance approach-oriented individuals generate creative ideas? The roles of outcome instrumentality and task persistence. *J. Appl. Soc. Psychol.* 2018. С. 117–127.
44. Parkington J.J., Schneider B. Деякі кореляти пережитого стресу на роботі: дослідження межі ролі. *Академічний журнал*. 1979. С. 270–281.
45. Saxe R., Weitz B.A. The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *J. Mark. Res.* 1982. С.343–351.
46. Solimun S., Fernandes A.A.R. The mediation effect of customer satisfaction in the relationship between service quality, service orientation, and marketing mix strategy to customer loyalty. *J. Manag. Dev.* 2018. С. 76–87.
47. Tang T.W., Tang Y.Y. Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *Int. J. Hosp. Manag.* 2012. С. 885–895
48. Teng C.C., Barrows C.W. Service orientation: Antecedents, outcomes, and implications for hospitality research and practice. *Serv. Ind. J.* 2009. С. 1413–1435.
49. Tikhonov A. Modern approaches to the integrated assessment of personnel risks of an industrial enterprise. *Research in World Economy*, 2020, 11(3), P. 99–107.
50. Veloso CM, Ribeiro H., Alves SR, Fernandes PO Детермінанти задоволеності та лояльності клієнтів у традиційних роздрібних послугах. *книга праць*. 2017. С. 470–485.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Помісячний виторг «Retromagaz»

	Виручка
01.01.23	23548000
01.02.23	22948000
01.03.23	17991000
01.04.23	18485000
01.05.23	21948000
01.06.23	23230000
01.07.23	24793000
01.08.23	24336000
01.09.23	26500000
01.10.23	29427000
01.11.23	30600000
01.12.23	52800000
01.01.24	37721000
01.02.24	30970000
01.03.24	28776000
01.04.24	20668000

Помісячний виторг «Retromagaz» за джерелами залучення

	Google	Instagram	OLX	Prom	Rozetka	Власний сайт
01.01.23	2836000	297000	31000	559000	5966000	1087000
01.02.23	2856626	265000	104000	286000	6626000	747000
01.03.23	3245000	277000	53000	208000	4257000	956000
01.04.23	4377211	359000	93000	522064	3265000	885800
01.05.23	3080999	448000	141000	419000	3271000	867000
01.06.23	3605034	460000	85000	448000	4534000	774000
01.07.23	3677000	367000	124000	470000	5000000	878000
01.08.23	3471000	280000	78000	505000	4435000	727000
01.09.23	4000000	389000	111000	512000	5326000	712000
01.10.23	4412516	448000	66000	435000	7132000	8547000
01.11.23	4170000	353000	133000	625000	7372000	11062000
01.12.23	3950000	653000	174000	1329000	11544000	23434000
01.01.24	4706912	314000	103000	782000	7902000	16026000
01.02.24	4209796	286000	56000	736000	6386000	12904000
01.03.24	4455590	262000	20000	604000	6229000	11284000
01.04.24	3375400	248000	42000	489000	1201000	9836000

ДОДАТОК Б

Таблиця факторів моделі McKinsey 7С

Елемент моделі 7С	Сутність елементу	Форма клієнтоорієнтованості
Стратегія	Довготерміновий план розвитку організації, стимулюючи до збільшення конкурентноспроможності та створенню міцних конкурентних переваг	Наявність стратегії дозволяє досягти ключових компетенцій в різних аспектах взаємовідносин з клієнтами
Структура	Спосіб організації взаємодії між відділами з зазначеними принципами ієрархії та зони відповідальності	Взаємодія «фронт-офісу» та «бек-офісу» з метою забезпечення ефективної злагодженої роботи працівників в процесі надання послуг клієнту
Система управління	Методи запровадження управлінських рішень, ведення щоденної роботи в організації, розвиток бізнесу	Відповідність прийнятих правил та процедур до вимог максимально задоволеного клієнта
Система цінностей	Нормативи та стандарти взаємодії в організації, принципи корпоративної культури, місія	Популяризація цінностей клієнтоорієнтованості серед працівників організації
Сума вмінь	Вміння, потенціал та компетенції, котрими володіє персонал	Компетенції, котрі необхідні для реалізації клієнтоорієнтованого підходу
Штат працівників	Демографічні характеристики персоналу, досвід, освіта, відповідність до зайнятої посади	Працівники підприємства забезпечує комунікацію замовника та виконавця, тобто отримує та передає інформацію о потребах та задоволення клієнта
Формат управління всередині організації	Стиль дій керівника, що демонструється в ефективному розподілу робочої сили, «тайм-менеджменту» вирішення конфліктних ситуацій, відносин до колег та підлеглих	Розповсюдження взаємовідносин клієнт-замовник на всіх етапах комунікації в організації