

DOI 10.31558/2307-2318.2021.4.12

УДК 339.1

JEL: M31

Босенко О.Ю.,

к.е.н., доцент кафедри маркетингу, Донецький національний університет імені Василя

Стуса,

ORCID [0000-0003-2209-7731](https://orcid.org/0000-0003-2209-7731),o.boienko@donnu.edu.ua**Статкевич К.О.,**

аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса,

ORCID [0000-0002-4020-0838](https://orcid.org/0000-0002-4020-0838),statkevych.k@donnu.edu.ua

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ: КЛІЄНТО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД

В роботі розглянуто теоретичне підґрунтя клієнто-орієнтованого підходу стратегічного управління підприємством. На думку авторів, ця концепція полягає у зосередженні уваги на індикаторах купівельної активності, а також покращенні рівня обслуговування кожного клієнта та підвищенні вартості витрат на нього. Концепція орієнтації на клієнта – це основа конкурентоспроможності, сталого розвитку компанії шляхом ефективного налагодження бізнес-процесів організації відносно клієнтів.

В процесі оцінки стратегії описано сильні і слабкі сторони, загрози і можливості за допомогою SWOT-аналізу та згруповано з використанням методу PEST+М-аналізу. На наступному етапі проведено діагностику внутрішнього середовища (аналіз компетенцій персоналу, купівельної активності клієнтів, стану підприємства на ринку) та проаналізовано елементи маркетинг-мікс компанії. На завершальному етапі сформовано пропозиції та рекомендації за результатами попереднього аналізу.

Ключові слова: клієнтоорієнтований підхід, стратегія, CRM-система, купівельна активність.

Рис. 3, Таб. 9, Літ. 8.

Постановка проблеми. Трансформація економічного середовища в умовах глобалізації ринків, прискорений розвиток інформаційних технологій та введення інновацій супроводжується високою конкуренцією між компаніями за довіру споживачів. Такі умови спонукають організації вивчати та розробляти нові стратегічні інструменти, які дозволяють отримувати переваги в боротьбі за клієнтів та закріплюватися у певній ринковій ніші. Соціально-відповідальний бізнес, клієнтоорієнтований підхід - сьогодні це найважливіші чинники успіху компанії на ринку, де задоволеність та лояльність споживача є умовою стабільного зростання корпоративної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження клієнто-орієнтованої стратегії внесли А. Кохлі, В. Яворський [1], Дж. Нарвер і

С. Слейтер [2], С. Гомбург та С. Пфлессер [3] та інші. Незважаючи на те, що кількість публікацій з цієї проблеми стрімко зростає, залишається ще багато питань, які пов'язані як з теорією, так і з практикою побудови орієнтованої на клієнта компанії, що розвиває бізнес-процеси взаємодії з клієнтами та оцінює їх ефективність.

Основною метою дослідження є визначення сутності, значення та алгоритму оцінки стратегії підприємства та її спрямування на клієнто-орієнтований підхід.

Основна частина. З початку XXI століття почав зростати інтерес до вивчення клієнто-орієнтованого підходу стратегічного управління підприємства як окремого напрямку дослідження поза концепції ринкової орієнтації, яка сформувалася на початку 1990 р., і з тих пір привертає увагу теоретиків і практиків.

Концепція ринкової орієнтації (MARKOR) довгий час сприймалася як філософія бізнесу, що визначає основну ціль роботи компанії на ринку як загальне задоволення клієнтів.

У 90-х роках дослідники «взялися» за втілення цієї концепції, а саме: розробку критеріїв ринкової орієнтації компанії та їх методів вимірювання. Проаналізувавши дослідницьку літературу з маркетингової концепції за останні 35 років, а також серію поглиблених інтерв'ю з експертами з маркетингу та інших спеціальностей, Кохлі та Яворський спочатку визначили, що організація, яка орієнтована на ринок – це та, дії якої ґрунтуються на аналізі ринку, тобто на цілому корпоративному поколінні знань про ринок, що стосуються попиту поточних та майбутніх клієнтів, а також на поширенні знань серед підрозділів компанії та на реагуванні в цілому. Автори наголошують, що орієнтація на ринок не є обов'язком лише для відділу маркетингу. Це поняття розглядається багатьма респондентами дослідження Кохлі та Яворського як найважливішого та вирішального елемента реалізації моделі поведінки компанії на ринку. Потоки ринкової інформації повинні надходити не тільки з відділу маркетингу, а й з усіх інших підрозділів [1].

У 1990 р. маркетингологи Дж. Нарвер і С. Слейтер зацентрували увагу на трьох групах характеристик ринкової орієнтації, таких як прихильність до клієнта, орієнтація на конкурента та міжфункціональна координація [2]. Автори розглядають концепцію маркетингу як специфічну організаційну культуру; норми та цінності, які ставлять клієнта в центр організації та спільно використовуються в компанії. Важливим аспектом ринкової орієнтації є створення цінності для клієнта, що впливає на весь ланцюжок створення цінностей. Нарвер і Слейтер акцентують увагу на міжфункціональній координації у поширенні ринкової інформації в організації, а також на необхідності оцінки ролі кожного функціонального підрозділу у ланцюжку створення вартості. Культурний аспект маркетингової концепції доповнює поведінковий аспект ще двома важливими критеріями для прийняття рішень, тобто тривалим часовим горизонтом та рентабельністю.

З точки зору вищезазначених дослідників, орієнтація на клієнта включає сукупність наступних факторів:

1. Висловлена прихильність до клієнта.
2. Знання потреб та вимог замовника.
3. Аналіз динаміки купівельної активності.
3. Регулярна перевірка задоволеності клієнтів.
4. Післяпродажне обслуговування та обслуговування.

У 2000 р. науковці Гомбург та Пфлессер виділили, що відмінними рисами організаційної культури ринкоорієнтованих компаній є норми та цінності, поведінка їхніх працівників, а також елементи ринкової орієнтації [3]. Слід зазначити, що в

подальших дослідженнях структура та характеристики MARKOR фактично не змінилися, а лише підтвердили їх універсальність. Згодом концепція орієнтації на клієнта набула свого поширення в моделі орієнтації на взаємодію – INTOR [4].

У модель INTOR автори включають чотири елементи:

1. Концепція клієнта, яка розглядає окремого клієнта як вихідну точку будь якої маркетингової дії.
2. Здатність до реакції, тобто пропозиція продукції або послуги з належним врахуванням досвіду поведінки останнього споживача та досвіду взаємодії, що виникає внаслідок стійкого зворотного зв'язку щодо попередньої поведінки споживачів та індивідуальних вимог.
3. Залучення споживачів.
4. Зосередження керівництва на витратах на клієнта, а саме розповсюдженні маркетингових ресурсів пропорційно вартості кожного клієнта.

Рамані та Кумар підкреслюють необхідність розглядати як основоположні принципи орієнтації на клієнта, так і підтримуючі принципи процесами та практикою (наприклад, системи для баз даних та процеси залучення клієнтів та їх утримання). Аналіз пізніших досліджень ринкової орієнтації показав, що для багатьох робіт поняття «орієнтація на ринок» та «орієнтація на клієнта» є синонімами [5].

Сучасний розвиток концепції ринкової орієнтації обумовлений наступним:

1. Зміна ролі та поведінки споживача. У сучасній економіці триває диференціація на підйом. Деякі люди, особливо жителі великих міст, стають більш освіченими та забезпеченими. Заповнивши потребу, вони починають використовувати товари, щоб задовольнити свої вищі вимоги, такі як, особисте задоволення та самоповага. Споживач стає активнішим і, отже, отримує більше можливостей прямо чи опосередковано взаємодіяти з виробником, наприклад, через Інтернет-спільноти, сайти для зворотного зв'язку спільно з виробником або за допомогою організацій із захисту прав споживачів. Перехід до вищезгаданих вимог та активна роль споживчого попиту - адекватна зміна маркетингу.

2. Розвиток Інтернету та мобільної телефонії. Інтернет дозволяє здійснювати глобальний обмін інформацією та знаннями на основі мережі, відкриває доступ до інформації про Інтернет-серфінг та онлайн покупки та до багатьох інших даних про поведінку споживачів. Наприклад, щоденно Google обробляє десятки терабайт інформації, виробляючи знання про поведінку споживачів в Інтернеті.

3. Спеціальні послуги, такі як Google-аналітика, дозволяють відстежувати поведінку споживачів та оцінювати ефективність комунікації сайту, тобто можна переглянути загальний запис відвідувачів сайту, коефіцієнт конверсії, джерела трафіку.

4. Розробка технологій видобутку даних та її аналіз на основі знань. Завдяки технологіям CRM компанії мають можливість накопичувати великі блоки даних про клієнтів, їх дії, переваги покупок, соціально-демографічні та інші характеристики. Використовуючи ці дані, можна прогнозувати поведінку клієнтів, приймати рішення, що дозволяють переконати клієнта до певних дій.

Зміна поведінки споживача, поширення Інтернету та сучасних технологій створили основу для створення клієнтоорієнтованого маркетингу. Епоха масового маркетингу закінчується, економічна ефективність певного товару не може розглядатися як мета діяльності компанії. Максимізація ефективності продукту замінюється максимізацією купівельної активності споживачів.

Отже, для кожного підприємства для підвищення ефективності діяльності та конкурентоспроможності необхідно переходити на клієнто-орієнтовану стратегію

діяльності. Для її впровадження або оцінки стану нами було розроблено поетапний алгоритм аналізу на прикладі ПрАТ «Володарка» (рис.1).



Рисунок 1 – Алгоритм оцінки поточної стратегії підприємства та диференціація на клієнто-орієнтований підхід

Досягнення ефективної клієнтоорієнтованої стратегії можливо за вищеприведеного поетапного проведення аналізу всіх особливостей підприємства, виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз на ринку швейної промисловості за допомогою SWOT-аналізу.

Для початку опишемо сильні і слабкі сторони ПрАТ «Володарка» за списком параметрів (організація, продукція, фінанси, інновації і маркетинг) (табл.1).

Таблиця 1– Сильні і слабкі сторони ПрАТ «Володарка»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Організація	1. Висококваліфікований персонал 2. Грамотне керівництво	1. Слабка зацікавленість рядових швачок у розвитку підприємства.
2. Продукція	1. Широкий асортимент чоловічого одягу для клієнтів з різним рівнем доходу 2. Висока якість продукції 3. Відповідність світовим вимогам	1. Виробляються не всі види продукції чоловічого класичного одягу.

3. Фінанси	1. Замовлення одягу міськими службами, співпраця з ЗСУ. 2. Додаткове фінансування від закордонних партнерів.	1. Ціни на нові колекції вище середніх на ринку 2. Відсутність коштів для створення додаткових торгівельних точок
4. Інновації	1. Застосування власних розробок моделей одягу. 2. Високотехнологічне обладнання.	1. Відсутність автоматизації замовлень та застосування ІТ в сфері комунікацій.
5. Маркетинг	1. Позитивна репутація. 2. Можливість виробництва під індивідуальне замовлення.	1. Неефективні рекламні кампанії. 2. Відсутність нестандартних засобів залучення клієнтів.

Далі, необхідно аналогічним чином описати можливості і загрози (табл.2).

Таблиця 2 – Можливості і загрози для ПрАТ «Володарка»

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
Фактори попиту	Зниження цін на продукцію.	Перехід великої кількості працюючого населення на дистанційну роботу.
Фактори конкуренції	Розширення асортименту товарів-доповнювачів.	Збільшення обсягів імпорту китайського, турецького одягу та секонд-хенду.
Економічні фактори	Залучення нових постачальників сировини.	Зниження платоспроможності населення.
Науково-технічні фактори	Впровадження і розвиток рекламних технологій.	Непотрібність результатів інноваційних розробок у сфері швейної промисловості.
Соціально-демографічні фактори	Розробка і впровадження додаткових засобів залучення клієнтів.	Скорочення загального числа замовників.

Сильних сторін і можливостей набагато більше, ніж слабких і загроз. Крім того, більшість останніх перекриваються декількома способами, а це значить, що у підприємства є резервні шляхи з виходу проблеми та можливість швидко відреагувати на будь-які зміни у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. У рамках даного дослідження найбільш важливим є поле «СЛЗ» - слабкості і загрози.

В цілому, підприємство працює стабільно та виготовляє якісну продукцію, ПрАТ «Володарка» має перелік слабких сторін і загроз, які можливо перекрити достатньою кількістю можливостей і сильних сторін. Крім того, підприємству також необхідно спрямовувати політику на залучення нових клієнтів та підвищення купівельної активності.

Проаналізувавши зовнішнє середовище, необхідно дати детальний аналіз мікросередовищу, який можна розділити на етапи.

По-перше, необхідно налагодити контакт з керівництвом для погодження аналізу поточної стратегії та її диференціації на клієнто-орієнтовану.

По-друге, потрібно дослідити стан купівельної активності споживачів та основні фактори впливу. Для більш чіткої картини купівельної активності, було переведено дані у іноземну валюту, долари США, середній курс якого обрано на звітний період. Дані наведено середні за період (табл.3).

Таблиця 3 – Динаміка чистого доходу ПрАТ «Володарка» (тис. дол. США)

Показники	Рік							
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції	6448	5840	5742	5587	5220	5286	5036	5309
Чистий прибуток (збиток)	-147	-165	313	363	212	179	167	161

Тобто, купівельна активність клієнтів ПрАТ «Володарка» з 2012 р. зменшилася на 18%. У динаміці чистого прибутку протягом 2012-2016 рр. спостерігаються досить значні коливання як у бік збільшення, так і у бік суттєвого зменшення. Більш стабільна ситуація спостерігалася у 2017-2019 рр., де в середньому щорічне зменшення становить 5%.

По-четверте, необхідно проаналізувати стан фабрики на ринку. Практично у всіх обласних центрах представлена продукція підприємства, проте внутрішній ринок потребує величезних інвестицій. Наприклад, щоб відкрити ще один магазин, необхідно, як мінімум, 5 млн. грн. Незважаючи на високий рівень конкуренції, фабрика давно сформувала свою нішу на ринку, захопивши її цінами, якістю та технологіями.

Таблиця 4 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Володарка» (тис. грн)

Показники	Рік							
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Доход (виручка) від реалізації продукції	51950	47052	77890	145624	133210	147890	142700	151234
Чистий дохід від реалізації продукції	51584	46720	74646	139675	132150	142722	135972	148652
Інші операційні доходи	2015	3066	4886	12430	7415	4642	3938	6852
Собівартість	38612	40116	51835	83280	100520	118009	133657	148965
Чистий прибуток (збиток)	-1177	-1326	4080	8726	5512	5014	4702	4530

Аналізуючи дані показники, можна зробити висновок, що ПрАТ «Володарка» протягом 2013-2020 рр. працювало стабільно та мало прибуток. Проте собівартість продукції протягом даного періоду також збільшилася майже в 4 рази. Щодо чистого прибутку, то у 2013-2014 рр. було отримано збиток внаслідок значного вкладення інвестицій в основний капітал, а саме, модернізацію виробничого устаткування.

Для визначення існуючої позиції підприємства на ринку легкої промисловості можна скористатися методом BCG-аналізу. Дана матриця заснована на тому, що основним показником ефективності підприємства є грошові потоки і зростання даного ринку. BCG-аналіз допомагає визначити стан компанії на ринку та стратегію розвитку.

Ємність ринку швейної промисловості у 2020 р. склала 17384,4 млн. грн. Тоді частка ринку для ПрАТ «Володарка» (з урахуванням того, що обсяг реалізованої продукції підприємством за 2019 р. склав 112486,6 тис. грн.):

$$ЧР = \frac{112486600}{17384400000} = 0,65\% \quad (1)$$

Отже, частка ринку ПрАТ «Володарка» у легкій промисловості невелика – 0,65%, внаслідок високої конкуренції на даному ринку. Також вагомою причиною цього є те, що підприємство в основному займається зовнішньоекономічною діяльністю та працює на експорт.

Для визначення темпу росту ринку швейної промисловості використаємо дані Державної служби статистики України, згідно з якими обсяг реалізованої продукції у 2019 р. склав 11510,0 млн. грн., а в 2020 р. – 17384,4 млн. грн.

$$TR = \frac{17384400000}{11510000000} = 1,5\% \quad (2)$$

Це свідчить про високий темп зростання ринку. Тому ПрАТ «Володарка» варто віднести до «Знаків питання», тобто позиції підприємства є не досить стійкими, але перспективи розвитку ринку привабливі (рис. 2).

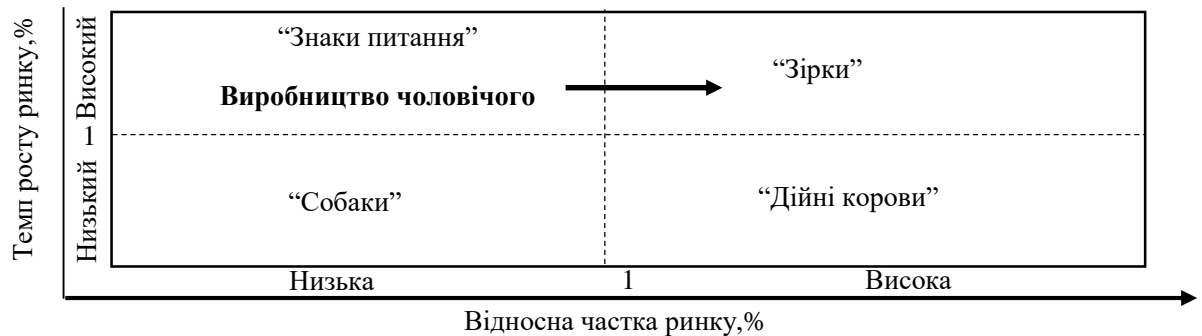


Рисунок 2 – Матриця BCG для ПрАТ «Володарка»

У даному випадку, необхідно інвестувати отримані кошти у виробництво чоловічого одягу, щоб перейти у розділ «Зірки» (ідеальний випадок, який поєднує високі перспективи росту ринку з сильними позиціями підприємства). Або за рахунок інноваційного розвитку зайняти лідируючі позиції на ринку швейної промисловості.

На 5 етапі відбувається аналіз marketing-mix. За допомогою комплексу маркетингу проаналізовано товарну, цінову, збутову політики, а також політику просування.

Товарна політика досліджує комплекс заходів щодо формування ефективного асортименту товарів. Для аналізу товарної політики розглянемо товарний асортимент ПрАТ «Володарка» (табл.5).

Таблиця 5 – Аналіз ширини і глибини асортименту продукції ПрАТ «Володарка»

№ п/п	Ширина, кількість асортиментних груп у всій сукупності товарної продукції	Глибина, кількість виробів в одній асортиментній групі, од.
1	Костюми чоловічі	82
2	Піджаки чоловічі	65
3	Брюки чоловічі	46
4	Куртка чоловіча	4
5	Пальто чоловіче	21
	5 асортиментних груп	218 асортиментних одиниць

Колекція від «Володарка» включає більше 100 моделей власної розробки.

Асортимент чоловічих костюмів розвивається в декількох напрямках.

- «Класика» – недорогі, практичні чоловічі костюми для людей консервативних поглядів.

- «Casual» – чоловічі костюми для молоді та людей, що віддають перевагу вільному стилю в одязі.

- «Бізнес-клас» високоякісні костюми для чоловіків які працюють в організаціях, де необхідний певний стиль в одязі і відповідність соціальному статусу.

За даними таблиці 5 бачимо, що ширина асортименту ПрАТ «Володарка» – 5 асортиментних груп товарів, а глибина – 218 асортиментних одиниць. Вагомою перевагою підприємства є послуга пошиття будь-якого товару за індивідуальними параметрами. Асортимент постійно поповнюється за рахунок нових товарів або вдосконалення існуючих, зокрема вдосконалення та дизайну упакування. На основі матриці BCG встановлено, що необхідно збільшувати частку ринку шляхом розширення асортименту класичним повсякденним одягом, таким як: джемperi, гольфи, трикотаж, а також додати доповнюючі товари (метелики, краватки, ремені, шапки, шарфи).

Цінова політика – комплекс заходів стосовно визначення відпускної ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги і управління цінами. Цінова політика ПрАТ «Володарка» вважається стабільною та орієнтується на людей з доходами вищими середніх, так як діяльність підприємства здійснюється на давальницькій сировині, а бренд відомий за рахунок якості та тривалої роботи. Проте в залежності від тканини, дизайну та колекції ціна може значно варіюватися. Для заохочення покупців діє система знижок, в основному, за рахунок сезонних знижок.

Збутова політика являє собою діяльність підприємства, спрямовану на планування, реалізацію та контроль руху товарів. У 2020 р. підприємство витратило 3451 тис. грн на збут, що вдвічі більше з попереднім роком. Досить важливим каналом просування є робота через власних представників та посередників. Позитивним моментом збутової політики є той факт, що ПрАТ «Володарка» працює із закордонними замовниками.

Канали розподілу підприємства розрізняють за рівнями, тобто за кількістю комерційних посередників між товаровиробником і споживачами. Для швейної продукції виділяємо два рівні каналів розподілу, а саме: нульового і першого рівнів.

В останні роки на ПрАТ «Володарка» досить поширеним каналом розподілу швейної продукції є канал першого рівня, оскільки підприємство виробляє одяг і має власний магазин для його продажу. У зв'язку з тим, що магазин наближений до фабрики, витрати менші. Покупців залучають більш низькі ціни, багатоваріантність фасонів та наявність ательє, де можливо пошити виріб під індивідуальне замовлення. Для даного продукту це позитивна ринкова концепція, оскільки ПрАТ «Володарка» повністю несе відповідальність за все, що відбувається з його продуктом в процесі реалізації. При цьому використовуються і інші канали поширення, оскільки важко реалізувати всю продукцію через 1 магазин, особливо для оптових посередників.

Канал розподілу також першого рівня – надходження товару безпосередньо від виробника до споживача через дилерів. Здебільшого здійснюється в крупних масштабах. Нами узагальнено характеристику каналів збуту в таблиці 6.

Таким чином, можна впевнено говорити, що головною сильною стороною збутової політики ПрАТ «Володарка» є товар та його споживчі характеристики. Основним каналом просування є постійні клієнти, які напрацьовані роками за рахунок якості та оптимальної ціни. Крім цього, сильними сторонами збутової політики є вихід на зовнішні ринки та великий досвід роботи на ринку швейної промисловості.

**Таблиця 6 – Порівняльна характеристика каналів збуту продукції
ПрАТ «Володарка»**

№	Вид збуту	Канал збуту	Елемент просування	Характер використання
1	Прямий	Посадові особи підприємства	Персональні продажі	Помірний
2	Прямий	Постійні клієнти	Персональні продажі	Інтенсивний
3	Прямий	Ситуативні клієнти	Виставки, реклама	Не значний
4	Непрямий	Торгівельні точки партнерів	Реклама	Помірний
5	Непрямий	Дилери по Україні	Реклама, оптові продажі	Помірний

У підприємства є певні маркетингові зусилля з просування продукції на ринок, які включають розподіл, рух товару, маркетингові комунікації. Для даного підприємства вибір каналів розповсюдження продукції, тобто розподілу і руху товару, є однією з найважливіших функцій маркетингу.

Просування або стимулювання продукції в організації розвинене не достатньо, хоча і використовують основні засоби, а саме:

- Стимулювання збуту. Для заохочення покупців діє система знижок.
- Персональний продаж. Проходять торгові виставки, товарні презентації.
- Прямий маркетинг. Існує власний інтернет-магазин <http://volodarka.com>.
- Зв'язки з громадськістю. Традицією для ПрАТ «Володарка» є регулярна спонсорська підтримка і меценатська допомога установам культури, освіти, медицини та спорту, людям з інвалідністю та екологам, на що щорічно виділяються чималі суми з бюджету підприємства. Під час карантину підприємство виробило 30 тис. захисних костюмів для медичного персоналу м. Вінниці.

Отже, в ході проведеної оцінки діяльності підприємства бачимо, що підприємство працює стабільно, але має незначні коливання купівельної активності, не впроваджено CRM-систему та методи зворотнього зв'язку з клієнтами, не застосовуються методи моделювання і прогнозування купівельної активності, хоча перелічене є основними факторами ефективної клієнтоорієнтованої стратегії.

Отже, в ході проведеної оцінки діяльності підприємства бачимо, що підприємство працює стабільно, але має незначні коливання купівельної активності, не впроваджено CRM-систему та методи зворотнього зв'язку з клієнтами, не застосовуються методи моделювання і прогнозування купівельної активності, хоча перелічене є основними факторами ефективної клієнтоорієнтованої стратегії.

Перш за все, необхідно впровадити CRM-систему, основним завданням якої є нагадування бізнесу про клієнта. Така система відповідає на три основних питання: «Кому?», «Коли?», «Що?». Зазвичай, це завдання виникало після знайомства з клієнтом і закінчувалося по завершенні угоди. Сучасна CRM-система вирішує набагато більше питань, наприклад, іІга-CRM вже на етапі вхідного дзвінка отримує інформацію про те, звідки клієнт прийшов і що шукав, а якщо раніше він вже телефонував, система нагадає, хто він і про що раніше з ним говорили.

В результаті аналізу існуючого на ринку програмного забезпечення для управління відносинами з клієнтами (AmoCRM, Мегаплан, FreshOffice, Terrasoft і ін.), нами зроблений вибір на користь Бітрікс-24.

Для аналізу ефективності впровадження CRM-системи Бітрікс-24 необхідно провести тестування терміном у 12 тижнів. Але з урахуванням вихідних даних, можна вже спрогнозувати економічну ефективність.

На підприємстві працює 7 менеджерів з продажів (R), які здійснюють операції в середньому на 3500 грн (C). Річний обсяг продажів (Q) становить 339030 тис. грн Норму рентабельності продажів (H) розрахуємо за формулою 3 [6].

$$H = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{д}}} \times 100\%, \quad (3)$$

де $Ч_{\text{пр}}$ – чистий прибуток;

Ч_d – чистий дохід від реалізації продукції.

$$H = \frac{37962}{135972} \times 100\% = 27,9\%$$

На основі цих даних розрахуємо очікувану продуктивність та ефективність продажів (табл.7).

Таблиця 7 – Показники прогнозованого додаткового щорічного прибутку ПрАТ «Володарка» внаслідок впровадження CRM-систему

Продуктивність продажів (більше часу з замовниками):	
Очікуване збереження часу в розрахунку на 1 менеджера з продажу (годин в день) завдяки системі автоматизації продажів (Т)	1
З них відводимо тільки 30% додаткового часу безпосередньо на продажі (T_q)	0,3
Збільшення продуктивного часу на 1 менеджера з продажу ($T_r = T_q / 8$) (восьмигодинний робочий день),%	3,75
Середньорічний дохід в перерахунку на 1 менеджера з продажу ($D = Q / R$), тис грн	48432
Додатковий середньорічний дохід на одного менеджера з продажу ($D_r = T_r \times D$)	181620
Додатковий річний дохід ($TR_1 = D_r \times R$), тис грн	1271,34
Ефективність продажів (клієнтоорієнтованість):	
Передбачуваний додатковий приріст кількості угод від впровадження CRM (К), %	10
Додатковий річний дохід ($TR_2 = Q \times K$)	33903
Додатковий щорічний прибуток від впровадження CRM ($TC = (TR_1 + TR_2) \times H$), тис грн.	364,16

Витратна частина (TD) CRM-проекту підприємства протягом першого року становить 252300 грн.;

- обладнання на кожне робоче місце (5 менеджерів не мають комп'ютерів) – 28000 грн.;

- оплата програми в місяць для 15 працівників (для 7 менеджерів та керівників економічного відділу, маркетингу, зовнішніх зв'язків, складського господарства, господарчого відділу, заступнику голови з матеріально-технічного постачання, інженеру та бухгалтеру) – $535 \times 15 = 8025$ грн.;

- налаштування системи і підготовка інструкцій – 6000 грн.;

- навчання 15 працівників – $1500 \times 5 = 7500$ грн.

Враховуючи доходи і витратну частину від впровадження CRM-системи розрахуємо економічну ефективність (I):

$$I = TC - TD = 364,16 - 252,3 = 111,86 \text{ тис. грн.} \quad (4)$$

Яким дійсно буде результат щодо купівельної активності, можна зрозуміти за допомогою прогнозування. Методом підбору було встановлено, що найкраще описує тенденцію адаптивна модель. Крім того, при короткостроковому прогнозуванні, а також при прогнозуванні в ситуації зміни зовнішніх умов, коли найбільш важливими є останні реалізації досліджуваного процесу найбільш ефективними виявляються адаптивні методи, що враховують нерівноцінність рівнів тимчасового ряду.

За допомогою лінійної моделі Брауна побудуємо прогноз за купівельною активністю споживачів ПрАТ «Володарка» (y_t) на 2020-2022 р. Методом підбору, щоб помилка прогнозу на один крок уперед була найменшою, визначимо параметр згладжування рівним 0,4. Дані аналізувались за 2011-2019 рр. ($t=1, \dots, 9$). У таблиці 8 наведено розрахунки параметрів моделі Брауна на кожному кроці.

Таблиця 8 – Оцінка параметрів моделі Брауна

t	Y _t	S _t ⁽¹⁾	S _t ⁽¹⁾	a _{0,t}	a _{1,t}	ŷ _t
1	5645	6088,92	6378,64	5799,19	-179,08	5620,11
2	6448	6226,09	6320,36	6131,81	-58,27	6073,53
3	5840	6078,60	6228,01	5929,19	-92,35	5836,84
4	5742	5950,02	6121,82	5778,22	-106,19	5672,03
5	5587	5811,35	6003,22	5619,47	-118,60	5500,87
6	5220	5585,45	5843,63	5327,27	-159,59	5167,69
7	5286	5471,06	5701,31	5240,81	-142,32	5098,49
8	5036	5304,87	5549,87	5059,87	-151,44	4908,43
9	5309	5306,45	5456,88	5156,01	-92,99	5063,02

Після визначення параметрів було перевірено статистичну точність і достовірність моделі за допомогою наступних показників:

F-критерія. $F_{розр} > F_{табл}$ ($30,59 > 5,59$), тому гіпотеза про статистичну достовірність лінійної моделі Брауна з ймовірністю 0,95 не відкидається.

відносної помилки апроксимації. $\varepsilon_{відн} = 2,31\% < 15\%$, то модель відповідає критерію статистичної точності.

Оскільки модель є точною і достовірною, прогнозування на її основі також є адекватним.

Таблиця 9 – Точковий і інтервальний прогнози по моделі Брауна

Рік прогнозу	Точковий прогноз \widehat{y}_{n+L} , тис. дол. США	Середньоквадратична похибка тренду, σ_{tr}	Довірчий інтервал прогнозу	
			Нижня межа	Верхня межа
2021	4970,04	0,81	4583,38	5356,69
2022	4877,05	1,05	4375,39	5378,71
2023	4784,06	1,28	4173,05	5395,07

Таким чином, при збереженні тенденції, що склалася в 2021 р купівельна активність може знизитися до 4970,04 тис. дол. США, при цьому можлива диференціація в межах від 4583,38 до 5356,69 тис. дол. США.

На рис.3 представлено результати апроксимації та прогнозування з використанням моделі Брауна.

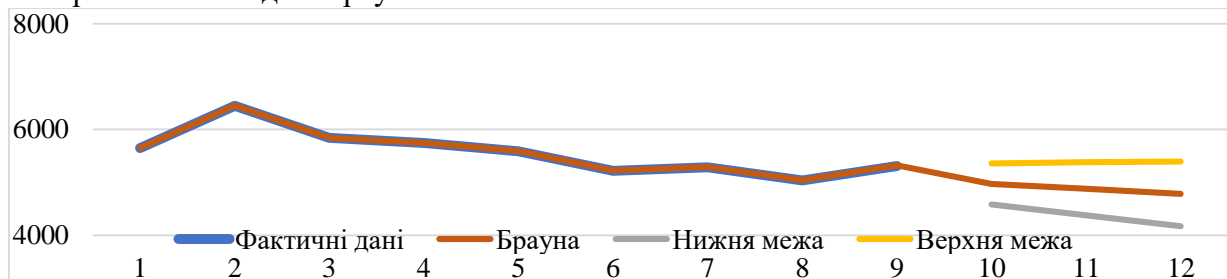


Рисунок 3 – Результати апроксимації й прогнозування по адаптивній моделі Брауна без врахування CRM-системи

Візуально бачимо, що лінійна модель Брауна добре описує фактичні дані купівельної активності, а тому прогноз є адекватним.

З урахуванням проведених розрахунків окупності інвестицій у впровадження CRM-системи, а також мінімізації ризиків зменшення купівельної активності ПрАТ «Володарка» доцільно враховувати розрахований щорічний додатковий прибуток від Бітрікс-24 (111,86 тис. грн. або 4474,4 тис. дол. США). Тобто, незважаючи на негативну динаміку у купівельній активності, впровадження CRM-системи дозволяє подвоїти результат, що є суттєвим.

Отже, для впровадження клієнто-орієнтованої стратегії ПрАТ «Володарка» необхідно витратити додаткові кошти та впроваджувати інвестиції. За допомогою високого рівня обслуговування, застосування дій для підвищення купівельної активності та переходу нових і потенційних клієнтів в постійні, цілком ймовірно, що ПрАТ «Володарка» обійде своїх конкурентів та займе першість на українському швейному ринку.

Висновки. Отже, в ході дослідження було обґрунтовано доцільність переходу до клієнто-орієнтованої стратегії та запропоновано його алгоритм на прикладі ПрАТ «Володарка». Також було доведено ефективність впровадження інформаційної CRM-системи на ПрАТ «Володарка» та спрогнозовано прибутковість таких дій. Основні заходи щодо стратегії на 2021-2022 рр. на основі клієнто-орієнтованого підходу:

1. Розширити лінію чоловічого повсякденного одягу та аксесуарів задля протидії конкуренції з боку дешевого китайського одягу.

2. Розробити та впровадити мотиваційні програми для підтримки персоналу з метою покращення продуктивності праці і зацікавленості у розвитку підприємства.

3. Підвищити купівельну активність за рахунок збільшення додаткових витрат на просування.

4. Впровадити сучасні інформаційні технології, за допомогою яких можна зменшити час прийняття рішень, що, в свою чергу, приведе до зниження вартості робіт і собівартості продукції. CRM-система Бітрікс-24 дає можливість виконати ці завдання, а також автоматизувати швидку обробку замовлень, якість передачі інформації між відділами та збільшити прибуток.

Перспективи подальших досліджень. Підвищення конкурентоспроможності підприємства і купівельної активності клієнтів, визначення його сильних і слабких сторін, прогнозування результатів від проведеного маркетингового аудиту – залишається актуальними питаннями для усіх сучасних компаній. Тому, у подальшому необхідно розглянути додаткові фактори впливу на купівельну активність як основний показник клієнто-орієнтованості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kohli, A., Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The construct, Research Propositions and Managerial Implication. *Journal of Marketing*, 54, pp.1-18.

2. Narver, J., Slater, S. (1990). The effect of the Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 56, pp. 20-35.

3. Homburg, C., Pflesser, C. (2000). A multiple – layer model of market – oriented organizational culture: measurements issues, performance outcomes. *Journal of marketing research*, 4, pp. 449-462.

4. Rumani, G. (ed.) (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing*, 72, pp. 8-19.

5. Oyner, O.K., Latyshova, L.S. (2009). An impact of companies market oriented behaviour upon business efficiency. In *Proceedings of the Xth International Scientific Conference for Economic and Society Development*. Moscow: GU-HSE, pp. 287-296.

6. Білуха М.Т, Микитенко Т.В. Фінансовий контроль: теорія, ревізія, аудит: навч. підручник. К.: Українська академія оригінальних ідей. 2006. 888 с.

REFERENCES

1. Kohli, A., Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The construct, Research Propositions and Managerial Implication. *Journal of Marketing*, 54, pp.1-18.
2. Narver, J., Slater, S. (1990). The effect of the Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 56, pp. 20-35.
3. Homburg, C., Pflesser, C. (2000). A multiple – layer model of market – oriented organizational culture: measurements issues, performance outcomes. *Journal of marketing research*, 4, pp. 449-462.
4. Rumani, G. (ed.) (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing*, 72, pp. 8-19.
5. Oyner, O.K., Latyshova, L.S. (2009). An impact of companies market oriented behaviour upon business efficiency. In *Proceedings of the Xth International Scientific Conference for Economic and Society Development*. Moscow: GU-HSE, pp. 287-296.
6. Bilukha, M.T, Mikitenko T.V. (2006) Finansovij kontrol: teoriya, reviziya, audit: navch. pidruchnik. Ukrayinska akademiya originalnikh idej.

Боечко Е.Ю., Статкевич К.А.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ: КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД

В работе рассмотрены теоретические основы клиенто-ориентированного подхода стратегического управления предприятием. По мнению авторов, эта концепция заключается в сосредоточении внимания на индикаторах покупательской активности, а также улучшении уровня обслуживания каждого клиента и повышения стоимости затрат на него. Концепция ориентации на клиента – это основа конкурентоспособности, устойчивого развития компании путем эффективного настраивания бизнес-процессов организации в отношении клиентов.

В процессе оценки стратегии описаны сильные и слабые стороны, угрозы и возможности с помощью SWOT-анализа и сгруппированы с использованием метода PEST + М-анализа. На следующем этапе проведена диагностика внутренней среды (анализ компетенций персонала, покупательской активности клиентов, состояния предприятия на рынке) и проанализированы элементы маркетинг-микс компании. На завершающем этапе сформированы предложения и рекомендаций на основе результатов предварительного анализа.

Ключевые слова: клиентоориентированный подход, стратегия, CRM-система, покупательская активность.

Boienko O., Statkevych K.

STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT: CUSTOMER-ORIENTED APPROACH

The paper considers the theoretical foundations of the client-oriented approach of strategic management of the enterprise. According to the authors, this concept is to focus on indicators of consumer activity, as well as improving the level of service to each client and increasing the cost of it. The concept of customer orientation is the basis of competitiveness,

sustainable development of the company by effectively adjusting the business processes of the organization in relation to customers. The strategy assessment process describes strengths, weaknesses, threats, and opportunities using SWOT-analysis and grouped using method PEST + M-analysis.

At the next stage, the internal environment was diagnosed (analysis of the competencies of the staff, the purchasing activity of customers, the state of the enterprise in the market) and the elements of the marketing mix of the company were analyzed. At the final stage, proposals and recommendations were formed based on the results of the preliminary analysis.

Key words: customer-oriented approach, strategy, CRM-system, buying activity.