

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**
Кафедра маркетингу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ
СУЧАСНОГО БРЕНДИНГУ»**

(за матеріалами ТОВ «Баккара-плюс», м. Київ)

Студент 2 курсу, 3м групи,
спеціальності 075
«Маркетинг»
спеціалізації «Бренд-
менеджмент

*підпис
студента*

Гринько
Владислав
Олександрович

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

*підпис
керівника*

Харченко Тетяна
Олександрівна

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

*підпис
керівника*

Клібанська Олена
Миколаївна

Київ 2021

АНОТАЦІЯ

Гринько В.О. Клієнтоорієнтованість як основа розвитку сучасного брендингу – Рукопис.

Дипломна магістерська робота за спеціальністю 075 – «Маркетинг». – Київський національний торговельно-економічний університет, Київ, 2021 рік. Дипломну магістерську роботу присвячено дослідженню теоретичних основ та обґрунтуванню практичних напрямів формування клієнтоорієнтованості як основи розвитку сучасного брендингу. На підставі проведеного дослідження було розглянуто основні чинники та складові процесу формування клієнтоорієнтованості на підприємстві ТОВ «Баккара-плюс», виокремлено загальне поняття клієнтоорієнтованості, внесено пропозиції та розроблено стратегію удосконалення клієнтоорієнтованості на підприємстві.

Ключові слова: бренд, комунікація, клієнтоорієнтованість, брендинг, маркетинг, Баккара-плюс.

ANNOTATION

Graduate Masters degree in specialty 075 - "Marketing". - Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, 2021. The master's thesis is devoted to the study of theoretical foundations and substantiation of practical areas of customer orientation as the basis for the development of modern branding. Based on the study, the main factors and components of the process of forming customer orientation at the enterprises of LLC Bakkara-Plus were considered, highlights the general concept of customer focus, makes suggestions and develops a strategy to improve customer focus at the company.

Keywords: brand, communication, customer orientation, branding, marketing, Baccara-plus.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ В РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БРЕНДИНГУ	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ В БРЕНДИНГУ ТОВ «БАККАРА-ПЛЮС»	17
2.1. Дослідження маркетингового середовища товариства.....	17
2.2. Оцінка основних принципів клієнтоорієнтованості в стратегії брендингу товариства.....	27
Розділ 3. РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ ТОВ «БАККАРА-ПЛЮС».....	33
3.1. Опрацювання стратегії клієнтоорієнтованості товариства	33
3.2. Формування клієнтоорієнтованих підходів в брендингу товариства	40
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність обраної теми пояснюється тим, що еволюція від компаній, орієнтованих на виробництво, до компаній, орієнтованих на маркетинг, була зумовлена переходом до ринку, який задовольняв побажання та потреби клієнтів, а не зосереджувався на удосконаленні функцій та функціональних можливостей продукту. У сучасному діловому світі можна стверджувати, що бажання, потреби та думки клієнтів, а не прибуток галузі, є рушійною силою багатьох стратегічних бізнес-рішень.

Вітчизняні та закордонні науковці в останні роки приділяють достатньо багато уваги питанням вивчення сутності клієнтоорієнтованості та специфіки її впливу на розвиток маркетингову позицію підприємства загалом і брендів зокрема. Особливості формування клієнтоорієнтованості як основи для розвитку брендингу знайшли своє відображення у працях таких дослідників як: Джаворські Б. Дж. та Колі А. К. тощо. А поняття клієнтоорієнтованості вивчали такі автори: Тишина Н., Карєєва Ю., Е.А. Семерникова, К. Харський, І. Манн та інші.

Не зважаючи на велику увагу сучасних дослідників питанням клієнтоорієнтованості, дана сфера в силу її динамічності та постійного розвитку, у тому числі й за рахунок сучасних інформаційних технологій, потребує детального дослідження у частині практичних ефективних інструментів розвитку брендингу на основні клієнтоорієнтованості.

Метою дипломної роботи є розробка пропозицій щодо запровадження клієнтоорієнтованого підходу у діяльності підприємства. Відповідно до обраної мети дипломної роботи визначено наступні **завдання**:

- визначити теоретичні аспекти та особливості клієнтоорієнтованості у розвитку сучасного брендингу;
- дослідити маркетингове середовище товариства;
- оцінити основні принципи клієнтоорієнтованості в стратегії брендингу товариства;
- опрацювати стратегії клієнтоорієнтованості товариства;

– сформуванати клієнтоорієнтовані підходи в брендингу товариства та оцінити їх ефективність.

Об’єкт дослідження – маркетингова позиція та брендинг підприємства.

Предмет роботи – це дослідження клієнтоорієнтованості в брендингу ТОВ «Баккара-плюс» розробка пропозицій щодо шляхів його удосконалення.

У дипломній роботі використані наступні **методи дослідження**:

- критичний аналіз літературних джерел щодо теми роботи,
- ретроспективне вивчення та аналіз діяльності підприємства,
- статистико-економічні (прийоми групування, порівняння, табличний) щодо аналізу теми дослідження,
- синтезу та дедукції, узагальнення при розробці пропозицій щодо удосконалення організації клієнтоорієнтованості.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні документи, статистичні матеріали, офіційний сайт ТОВ «Баккара-плюс», спеціальні монографічні й періодичні джерела, Інтернет-ресурси, підручники та навчальні посібники тощо.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСОБЛИВОСТІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОСТІ В РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БРЕНДИНГУ

З початку промислової революції до 1950-х років компанії зосереджувалися на максимізації економії на масштабах та мінімізації витрат на виробництво. Оскільки в цей період продуктів високої якості не вистачало, бренди могли виготовляти продукти у масових масштабах, які були б функціональними та довговічними, але ігнорували маркетингові елементи, такі як додаткові функції та дизайн. Це значною мірою було зумовлено зростанням кількості заможних людей та середнього класу, які спричинив підйом капіталізму.

Після Другої світової війни стало очевидним, що через насичений ринок продукція продається не так легко, як за часів промисловості. Протягом 1950-х та 1960-х років компанії змінили модель із орієнтацію на продаж, яка зосереджувалася спочатку на виробництві продукції, а потім на її продажі клієнтам. Незважаючи на перехід організацій від орієнтованої на продукт стратегії, до орієнтованої на продажі, клієнти все ще були виключені з процесу розробки продукту.

На думку професора Гарвардського університету Теодора Левітта «створивши успішну компанію, зробивши чудовий продукт, керівництво продовжує орієнтуватися на товар, а не до людей, які його споживають» [33, с. 12]. Дослідник зазначає, що «вся організація повинна розглядатися як організм, що генерує та задовольняє клієнтів» [32, с. 177]. І вже починаючи з 1970-х років Теодор Левітт та інші науковці стверджували [32; 23], що модель орієнтації на продаж погано пристосована для побажань та потреб клієнтів.

Замість того, щоб виробляти продукцію з єдиною метою отримання прибутку, вони закликали підприємства змінити свою стратегію на розробку продуктів на основі бажання, уявлень та думок клієнтів. Використовуючи цю інформацію про споживачів, компанії могли виробляти продукти, які підтримували б їх загальну стратегію бізнесу, ефективно конкурували на все більш глобальному ринку та пропонували рішення для поточних та майбутніх потреб клієнтів.

Концепція, озвучена Левіттом, досягла значного розвитку протягом

наступних років як у маркетинговій, так і в управлінській дисциплінах.

Питання про те, чи відповідає ринкова пропозиція компанії потребам та вимогам її поточних та потенційних клієнтів, є вирішальним з точки зору її конкурентоспроможності. У разі, якщо між ринковими потребами та тим, що компанія має намір продати, немає належної відповідності, інвестиції в нові продукти буде важко виправдати. З огляду на це клієнтоорієнтація – це бізнес-модель, яка зосереджена на постачанні продукції, розробленої відповідно до побажань, потреб та вимог замовника, на додаток до функціональних можливостей продукту та ефективності виробництва (тобто виробничої орієнтації).

Загалом зростання інтересу до вивчення клієнтоорієнтованого підходу відбулося на початку ХХІ століття, коли орієнтація на клієнта остаточно стала окремим напрямком дослідження концепції ринкової орієнтації. Концепція ринкової орієнтації, яка почала формуватися на початку 90-х років минулого століття і, яка з тих пір досі привертає увагу як дослідників, так і практиків, сприймалася як філософія бізнесу, що визначає основну ціль роботи компанії на ринку як загальну (порівняно з конкурентами) задоволеність клієнтів. У 90-х роках дослідники взялися за втілення цієї концепції – визначити сутність, теоретичне сформувані та розробити критерії ринкової орієнтації компанії та їх методи вимірювання. [29; 34].

Проаналізувавши дослідницьку літературу з питань маркетингових концепцій за останні 35 років, а також серію поглиблених інтерв'ю з маркетинговими та немаркетинговими експертами, Колі та Джаворські визначено, що організація, орієнтована на ринок, – це та, дії якої ґрунтуються на інтелекту ринку, тобто це загальнокорпоративна генерація знань про ринок, які стосуються поточного та майбутнього попиту клієнтів, а також розповсюдження отриманої інформації між відділами та адекватна реакція на них [29, с. 53].

Автори наголошують, що орієнтація на ринок не є обов'язком лише відділу маркетингу. Це поняття визначається численними респондентами дослідження Колі та Джаворські у якості найвагомішого та найважливішого елемента реалізації моделі ринкової поведінки компанії. Потоки ринкової інформації мають надходити

не лише з відділу маркетингу, а й з усіх інших підрозділів. У своєму визначенні клієнтоорієнтованості Колі та Джаворські роблять акцент на компоненті процесу. Із усіх зовнішніх зацікавлених сторін вони вилучають клієнтів компанії, тому поняття ринку та орієнтації на клієнтів ідентичні [29].

Нарвер і Слейтер [34] формулюють три групи характеристик ринкової орієнтації, таких як прихильність до клієнта, орієнтація на конкурента та міжфункціональна координація. Автори розглядають концепцію маркетингу як специфічну організаційну культуру; норми та цінності, які розміщують клієнта у центрі організації та повсюдно застосовуються у компанії.

Важливим аспектом ринкової орієнтації є створення цінності для клієнта, що має вплив на весь ланцюжок створення цінностей. Нарвер і Слейтер акцентують увагу на міжфункціональній координації у поширенні ринкової інформації в організації, а також на необхідності оцінити роль кожного функціонального підрозділу у ланцюжку створення вартості. Культурний аспект маркетингової концепції доповнює поведінковий аспект ще двома важливими критеріями для прийняття рішень, а саме: тривалим часовим горизонтом та прибутковістю [34].

Для зазначених авторів орієнтація на клієнта – це функціональна залежність наступних факторів:

1. Виголошена прихильність до клієнта.
2. Вартість пропозиції клієнту.
3. Знання потреб та вимог замовника.
4. Регулярна перевірка задоволеності клієнтів.
5. Технічне та післяпродажне обслуговування [34].

На думку Гомбурга та Пфлессера [28] відмінними рисами організаційної культури в клієнтоорієнтованих компаніях є норми та цінності (які вони поділяють), поведінка їхніх працівників, а також елементи ринкової орієнтації (наприклад, історії, ритуали та девізи, що мають певне символічне значення).

Слід зазначити, що в подальших дослідженнях структура та характеристики клієнтоорієнтованості насправді не змінилися. Подальші емпіричні дослідження, проведені в різних галузях, лише підтвердили їх універсальність [26; 24].

Згодом концепція орієнтації на клієнта набула свого поширення в моделі орієнтації на взаємодію [26]. У моделі орієнтації на взаємодію автори Рамані та Кумар включають чотири елементи [26]:

1. Концепція клієнта, яка розглядає окремого клієнта як відправну точку будь-якої маркетингової дії.
2. Здатність до вчасної та адекватної реакції, що розуміється як пропозиція клієнтам продуктів чи послуги з належним врахуванням досвіду поведінки та взаємодії споживачів, який формується у результаті постійного аналізу попередньої поведінки споживачів та їх індивідуальних вимог.
3. Залучення та лояльність споживачів.
4. Управління, зосереджене на витратах у розрахунку на 1 клієнта – розподілу ресурсів маркетингу пропорційно вартості кожного клієнта.

Аналіз пізніших досліджень ринкової орієнтації показав, що для багатьох дослідників поняття «орієнтація на ринок» та «орієнтація на клієнта» є синонімами [29; 14; 10; 10].

Щодо визначення поняття клієнтоорієнтованості, то дослідники Халіна та Васильєва в опитуваннях менеджерів та публікаціях на цю тему виділили велику кількість позицій (рис. 1.1):

Погляди на підхід, орієнтований на клієнта, змінилися за останні два десятиліття. Сучасна інтерпретація концепції орієнтації на клієнта включає додаткові функції: необхідно звертати увагу на найбільш прибуткових клієнтів і намагатися їх утримати.

Крім того, існує гостра необхідність зміни внутрішніх бізнес-процесів, створення орієнтованої на клієнта структури компанії, в якій вся організація діяльності підпорядковується певним цілям розуміння, залучення та утримання найцінніших клієнтів.

Клієнтоорієнтованість - це

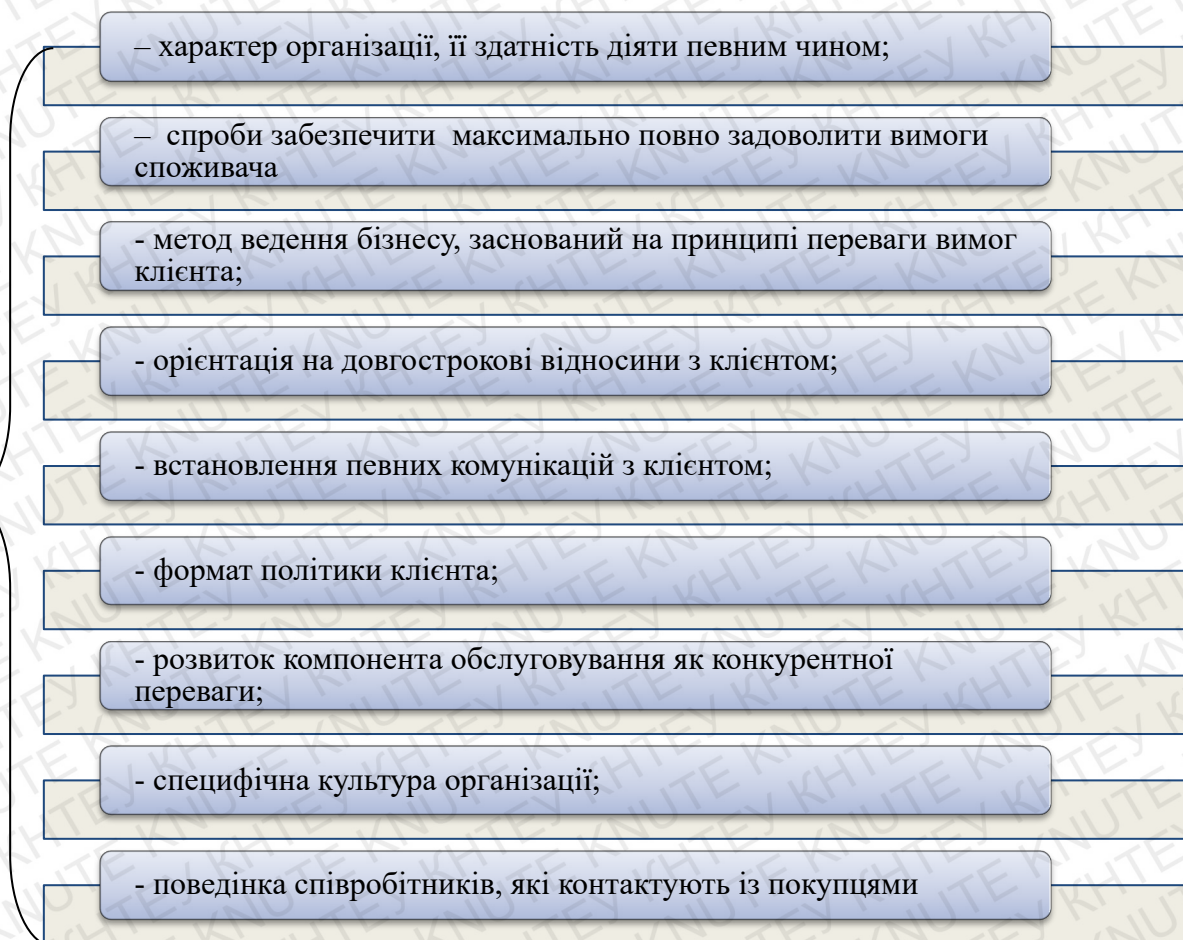


Рис. 1.1. Тракткування поняття клієнтоорієнтованості дослідниками та спеціалістами у сучасному дискурсі

Джерело: складено автором на основі [21, 10; 20; 16].

Важливість клієнтоорієнтації у конкурентоспроможності бренду у сучасних реаліях визначають і вітчизняні науковці. Так, М.Й. Романчукевич зазначає, що, якщо компанія прагне довгострокового протистояння жорсткій конкуренції, то вона повинна застосовувати сучасні маркетингові інструменти, серед яких основне місце автором надано клієнтоорієнтованому підходу [17, с. 165]. Автором визначено сутнісний взаємозв'язок елементів клієнтоорієнтованості компанії (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Взаємозв'язки елементів клієнтоорієнтованості

Джерело: [1, с. 216].

Як бачимо, механізм клієнтоорієнтованості формує взаємозв'язки між елементами внутрішнього і зовнішнього середовища компанії і саме від цього елемента залежить продуктивність взаємин та ефективність налагодження комунікацій та партнерських відносин.

Із широким поширенням Інтернету, електронної комерції та технологій соціальних медіа клієнт явно став рушійною силою сучасних бізнес-стратегій. Компанії, орієнтовані на клієнта, обертаються навколо внутрішніх бізнес-процесів, які збирають, синтезують та упаковують аналітичні дані ринку в інтегровані програми маркетингових комунікацій (тобто рекламну кампанію, презентацію нового продукту, рекламну пропозицію тощо).

Крім того, клієнтоорієнтованість передбачає планування всієї маркетингової діяльності навколо єдиної концепції – потреб замовника та постачання продукції на різні смаки.

М. Й. Романчукевич пропонує формувати клієнторієнтовану маркетингову стратегію, використовуючи клієнта, його вимоги і потреби як ядро, навколо якого компанія генерує зусилля (бізнес-процеси) (рис. 1.3).

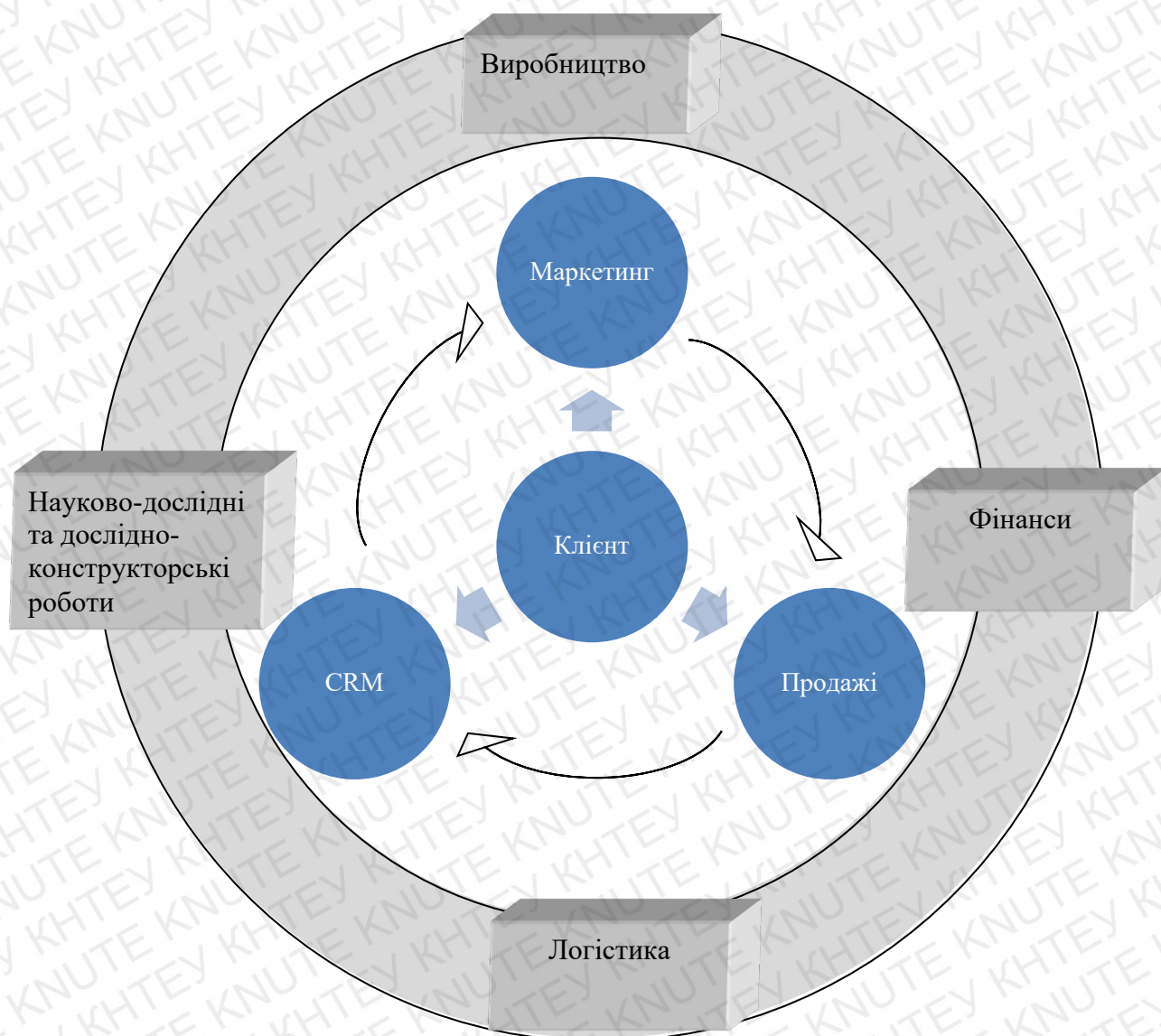


Рис. 1.3. Структура клієнтоорієнтованої компанії

Джерело: [12].

Аналіз конкуренції також є важливою складовою клієнтоорієнтації. Як правило, компанії збирають інформацію, використовуючи дослідження ринку, опитування споживачів та фокус-групи з потенційними клієнтами, щоб визначити потреби, переваги, а також сильні та слабкі сторони конкурентів.

Одним із способів компанії зосередитися на бажаннях клієнтів є наявність бази даних усіх її клієнтів.

Повне та всебічне визначення клієнтоорієнтованості надано Папенко Л.М. [16, с. 69], яке комплексно відображає поняття у сучасному контексті.

«Клієнтоорієнтованість – це сучасна концепція управління підприємством, в основі якої лежать знання про клієнтів та їхні потреби, що дозволяє формувати споживчу лояльність, утримувати постійних і залучати нових клієнтів, за рахунок пропозицій, які максимально задовольняють їхні потреби. Клієнтоорієнтованість – це причина, яка змушує клієнтів повертатися до компанії, позитивно оцінювати дії компанії по відношенню до себе і рекомендувати її своїм друзям». Це визначення обрано теоретичною основою даного дослідження.

Сучасний розвиток концепції клієнтоорієнтованості обумовлений наступними факторами [31]:

1. Зміна ролі та поведінки споживача. У сучасній економіці триває диференціація споживачів. Деякі люди, особливо мешканці великих міст, стають більш освіченими та забезпеченими. Задовільнивши нагальні потреби, вони починають використовувати товари, щоб задовольнити свої вищі вимоги, такі як особисте задоволення та самоповага. Споживач стає активнішим і, отже, отримує більше можливостей взаємодіяти з виробником прямо чи опосередковано, наприклад, через онлайн-спільноти, сайти з відгуками, спільно або за допомогою організацій із захисту прав споживачів. Перехід до вищих вимог та активна роль попиту споживача 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 веб-серфінг та он-лайн покупки та до багатьох інших даних про поведінку споживачів. Наприклад, щодня Google та Яндекс обробляють десятки терабайт інформації, отримуючи знання щодо поведінки споживачів в Інтернеті.

3. Спеціальні послуги, такі як Яндекс-метрика та Google-аналітика, дають можливість відстежувати поведінку споживачів та оцінювати ефективність сайту у спілкуванні; можна переглянути загальний запис відвідування сайту, коефіцієнт конверсії, джерела відвідувачів сайту. Також можна проводити достатньо глибокі дослідження взаємодії споживачів із сайтом (окремі сторінки трафіку; сторінки, з яких відвідування починаються та закінчуються; параметри сторінок; завантажені файли тощо) За допомогою цих послуг стає можливим провести аналіз коефіцієнта

відмов, виявити точки виходу з сайту, знайти «розриви» на цільовому шляху (шлях сторінок, які користувач повинен пройти від входу до сайту аж до кошика).

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

Ці дні засновані на пошуку прихованих шаблонів (інформаційних шаблонів) у даних про клієнтів отримують все більш широке застосування. Такі дані дозволяють прогнозувати поведінку клієнтів і розробляти маркетингові рішення для контролю за поведінкою.

Таким чином, зміна споживачів, поширення Інтернету та сучасних технологій створили фон для активного розвитку орієнтованого на клієнта маркетингу. Вік масового маркетингу припиняється, економічна ефективність певного товару не може більше розглядатися як мета роботи компанії. Максимальна ефективність продукту замінюється максимізацією прибутковості споживачів. Сучасна компанія здатна забезпечити кожного клієнта унікальною пропозицією відповідно до даних про його поведінку, індивідуальних характеристик та конкретних вимог.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ В БРЕНДИНГУ ТОВ «БАККАРА-ПЛЮС»

2.1. Дослідження маркетингового середовища товариства

Дослідження клієнтоорієнтованості як основи сучасного брендингу проведено на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Баккара-плюс» (ТОВ «Баккара-плюс»).

Код ЄДРПОУ – 39981869. Дата реєстрації 01 вересня 2015 року [7].

Юридична адреса: Україна, м. Київ, вул. Глибочицька, буд. 13, секція 1, офіс 1. Розмір статутного фонду: 24000 грн.

Засновниками товариства та його кінцевими бенефіціарами є: Павленко В.Г. (адреса: Україна, 02139, м. Київ, вул. Курнатовського, буд. 17-Б, кв. 109) та Матвеев В. Н., (адреса: Україна, 04213, м. Київ, пр. Героїв Сталінграда, буд. 63, кв. 57) у рівних частках [7].

Основні види діяльності готелю відповідно до КВЕД [7]:

- 55.10 – Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування (основний);
- 43.22 – Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування;
- 96.01 – Прання та хімічне чищення текстильних і хутряних виробів;
- 56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
- 68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 70.22 – Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- 73.11 – Рекламні агентства;
- 52.22 – Допоміжне обслуговування водного транспорту;
- 82.30 – Організування конгресів і торговельних виставок;
- 47.75 – Роздрібна торгівля косметичними товарами та туалетними принадлежностями в спеціалізованих магазинах;

- 47.78 – Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;
- 77.21 – Прокат товарів для спорту та відпочинку;
- 77.33 – Надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів;
- 95.29 – Ремонт інших побутових виробів і предметів особистого вжитку.

Дата реєстрації товариства: 01.09.2015 р.

Аналізуючи маркетингове середовища підприємства, визначимо вплив економічних, соціально-культурних, науково-технічних, природно-географічних та політико-правових факторів на діяльність ТОВ «Баккара-плюс».

У якості економічних факторів проаналізуємо стан розвитку вітчизняної готельної галузі. Не враховуючи сучасний кризовий період у розвитку сфери готельної індустрії, даний бізнес зазнає структурних позитивних змін щодо форм власності, оптимізації організаційних структур, загальних та якісних змін у технології обслуговування клієнтів, фінансах та маркетингу (надання додаткових послуг, численних акцій) та специфічних трендів індустрії гостинності.

В Україні у 2019 року сфера гостинності згенерувала 3,56% від загального обсягу вітчизняного ринку послуг, про що свідчать дані Державної служби статистики (табл. 2.1). Це на 0,23% більше, ніж у 2018 році. *Продовження табл. 2.1*

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів послуг сфери гостинності

Показник	Роки			Зміни у 2020 до 2018 рр.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	+/-	%
1	2	3	4	5	6
Загальний обсяг наданих послуг, тис. грн.	216526626	239366888	264195902	47669276	22,02
Надання послуг тимчасового розміщення та організація харчування, тис. грн.	7203306,8	8511554,1	5006926	-2196380,8	-30,49
Питома вага послуг тимчасового розміщення та організації харчування в загальному обсязі послуг	3,33	3,56	1,90	-1,43	-42,94

Джерело: складено автором на основі [6].

У 2019 році обсяг послуг тимчасового розміщення та організації харчування України склав 8,5 млрд. грн. Проте внаслідок впливу карантинних обмежень вже у 2020 році обсяг ринку скоротився на 42% і склав 5,0 млрд. грн. Питома вага послуг індустрії гостинності у загальних послугах знизилася до 1,90%, або на 1,43% за аналізований період (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Обсяги сфери індустрії України у 2018-2020 роках

Джерело: складено автором на основі [6].

Проаналізуємо структуру ринку послуг гостинності за їх видами у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Структура послуг сфери гостинності за видом

Показник	Роки				Зміни у 2020 до 2019 рр.		
	2019 р.		2020 р.		+/-	%	п.с.
	Сума, тис. грн.	питома вага, %	Сума, тис. грн.	питома вага, %			
1	2	3	4	5	6	7	8
Тимчасове розміщення й організація харчування	8511554,1	100,00	5006926	100,00	-3504628,1	-41,17	0,00
Тимчасове розміщення	2419969,7	28,43	1245561,5	24,88	-1174408,2	-48,53	-3,55

Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	2312624,4	27,17	1175183,7	23,47	-1137440,7	-49,18	-3,70
Діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання	90451,2	1,06	54047,2	1,08	-36404	-40,25	0,02
Надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів	1383,9	0,02	1397,3	0,03	13,4	0,97	0,01
Діяльність інших засобів тимчасового розміщування	15510,2	0,18	14933,3	0,30	-576,9	-3,72	0,12
Діяльність із забезпечення стравами та напоями	6091584,4	71,57	3761364,5	75,12	-2330219,9	-38,25	3,55

Джерело: складено автором на основі [6].

Впродовж 2019-2020 років можемо спостерігати незначні зміни у структурі ринку.

Основну питому вагу послуг індустрії гостинності складає діяльність із забезпечення стравами та напоями.

А обсяг реалізованих послуг за склав 71,57% у 2019 році та 75,12% у 2020 році.

У 2020 році спостерігаємо зниження обсягів наданих послуг тимчасового розміщення на 48,53% за рахунок зниження послуг наданих готелями (зниження склало -49,18%).

Діяльність із забезпечення стравами та напоями упродовж 2019-2020 років знизила обсяги виручки на 38,25%.

У табл. 2.3. проаналізуємо структуру ринку послуг гостинності за типом споживача.

Структура послуг сфери гостинності за типом споживачів

Показник	Роки						Зміни у 2020 до 2018 рр.		
	2018 р.		2019 р.		2020 р.		+/-	%	п.с.
	Сума, тис. грн.	питома вага, %	Сума, тис. грн.	питома вага, %	Сума, тис. грн.	питома вага, %			
Послуги тимчасового розміщення та організація харчування	7203306,8	100,0	8511554,1	100,00	5006926	100,00	-2196381	-30,49	0
Населення	5016190,5	69,6	6063760,9	71,2	3428026,8	68,5	-1588164	-31,66	-1,1
Іншим типам споживачів	2187116,3	30,4	2447793,2	28,8	1578899,2	31,5	-608217,1	-27,81	1,1

Джерело: складено автором на основі [6].

Як бачимо, у 2020 році зниження обсягів послуг тимчасового розміщення відбулося саме по сегменту населення (на 31,66%), по іншим споживачам зниження склало 27,81%. За рахунок цього відбулася зміна структури у 2018-2020 років, а саме зниження послуг наданих населенню на 1,1% п.с. Послуги тимчасового розміщення та організація харчування, наданих населенню склали 68,5% від загального обсягу наданих послуг індустрії гостинності у 2020 році.

У табл. 2.4. визначимо кількість готелів як суб'єктів господарювання. Так, незважаючи на загальне зниження кількості господарюючих суб'єктів за останніми оприлюдненими даними Державної служби статистики України (2015-2019 роки), загальна кількість готелів за даний період збільшилася на 35,09%.

Таблиця 2.4

Кількість готелів як суб'єктів господарювання

Показник	Роки					Зміни у 2019 до 2015 рр.	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	+/-	%
Кількість суб'єктів господарювання загалом в Україні	1974318	1865530	1805059	1839593	1941625	-32693	-1,66
- у тому числі ФОП	1630878	1559161	1466803	1483716	1561028	-69850	-4,28

Кількість готелів і подібних засобів тимчасового розміщення	4035	4104	4432	4985	5451	1416	35,09
- у тому числі ФОП	2962	3174	3392	3883	4291	1329	44,87
Питома вага готелів у загальній кількості суб'єктів господарювання загалом в Україні	0,20	0,22	0,25	0,27	0,28	0,08	40,00
Кількість готелів і подібних засобів тимчасового розміщення в Києві	441	431	509	568	641	200	45,35
- у тому числі ФОП	246	278	324	370	432	186	75,61

Джерело: складено автором на основі [6].

На рис. 2.2. проаналізуємо загальну кількість закладів сфери гостинності.



Рис. 2.2. Кількість закладів гостинності України у 2015-2019 роках

Джерело: складено автором на основі [6].

За 5 років (останні дані Державної служби статистики) можемо прослідкувати за стійкою тенденцією щодо зростання кількості закладів гостинності. Так, протягом 2015-2017 років відбулося 10% зростання кількості закладів гостинності із 4 тис. закладів до 4,4 тисячі одиниць. У 2018-2019 роках відбувся активний темп зростання і досягнуто рівня в 5,0 та 5,5 тис. закладів.

Основною формою організації бізнесу у сфері розміщення є приватне підприємництво (рис. 2.3).

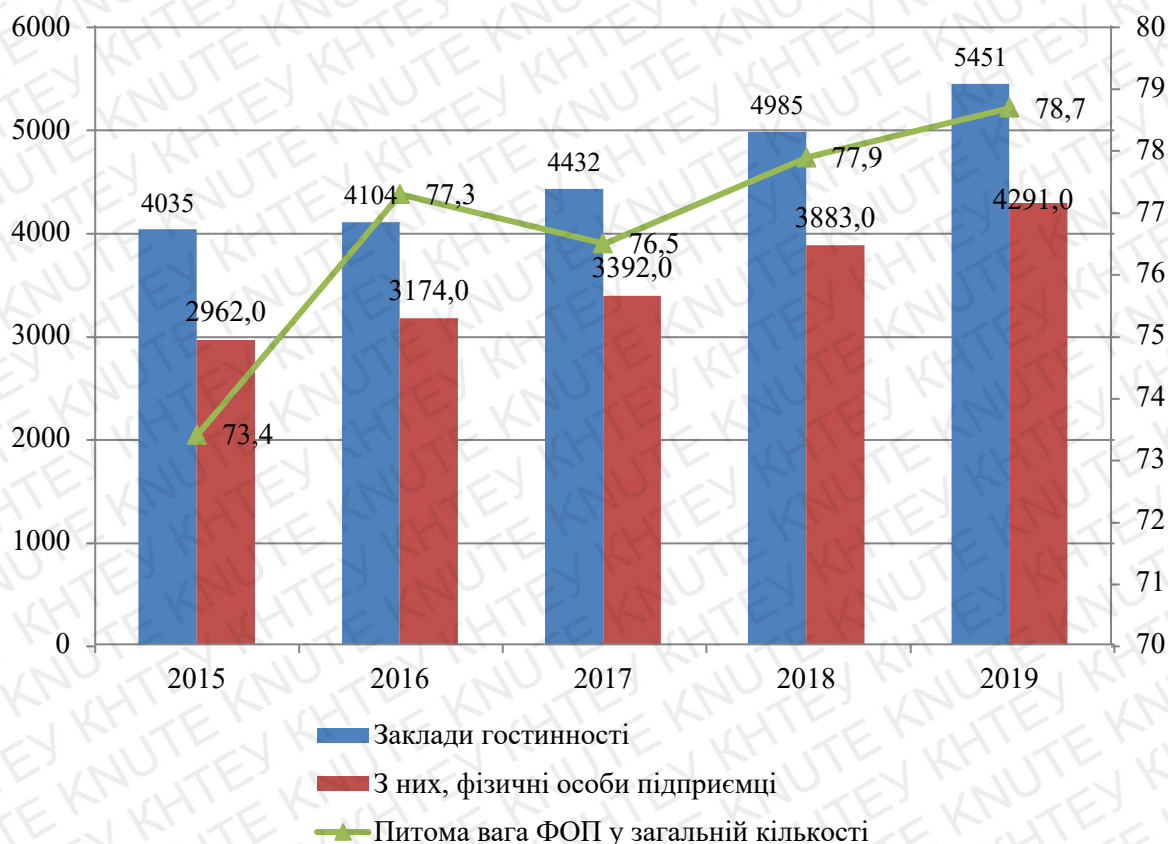


Рис. 2.3. Питома вага ФОП у закладах гостинності України у 2015-2019 роках

Джерело: складено автором на основі [6].

Отже, по мірі зростання кількості закладів гостинності відбувається зростання питомої ваги зареєстрованих закладів як приватних підприємців. Тож можемо зробити висновки, що практично усі нові заклади відкривалися як ФОПи.

Загалом сучасні українські заклади гостинності виходять за рамки звичайних місць, де можна тимчасово розміститися. Сьогодні вони дивують клієнтів обслуговування за світовими стандартами, оновленими дизайнерськими та інтер'єрними рішеннями.

Сфера гостинності має свою власну специфіку, яка є відмінною від усіх інших видів бізнесу, що зумовлює соціально-культурні фактори впливу на цю галузь. Так, готелі – це підприємства, які об'єднують в собі мистецтво і традиції

багатьох поколінь, механізми управління і досвід маркетологів, філософію економіки вражень і концепцію психологічного моделювання.

Найбільш відомі та успішні вітчизняні готелі пропонують у своїх закладах не тільки послуги розміщення, а й атмосферні враження, незабутнє дозвілля, статусність тощо.

Зростання привабливості бізнесу сфери розміщення тягне за собою посилення конкурентної боротьби, що створює певні складності в умовах життєздатності підприємств галузі. Природно-географічні фактори впливу мають високий рівень значення для розміщення готелів. Як правило, готелі розміщуються у найбільших туристичних локаціях, і близько 11% готельних підприємств розміщено у Києві [6]

Далі розглянемо Топ-15 найбільш популярних готелів Києва у 2021 році, які наведено на рис. 2.4.

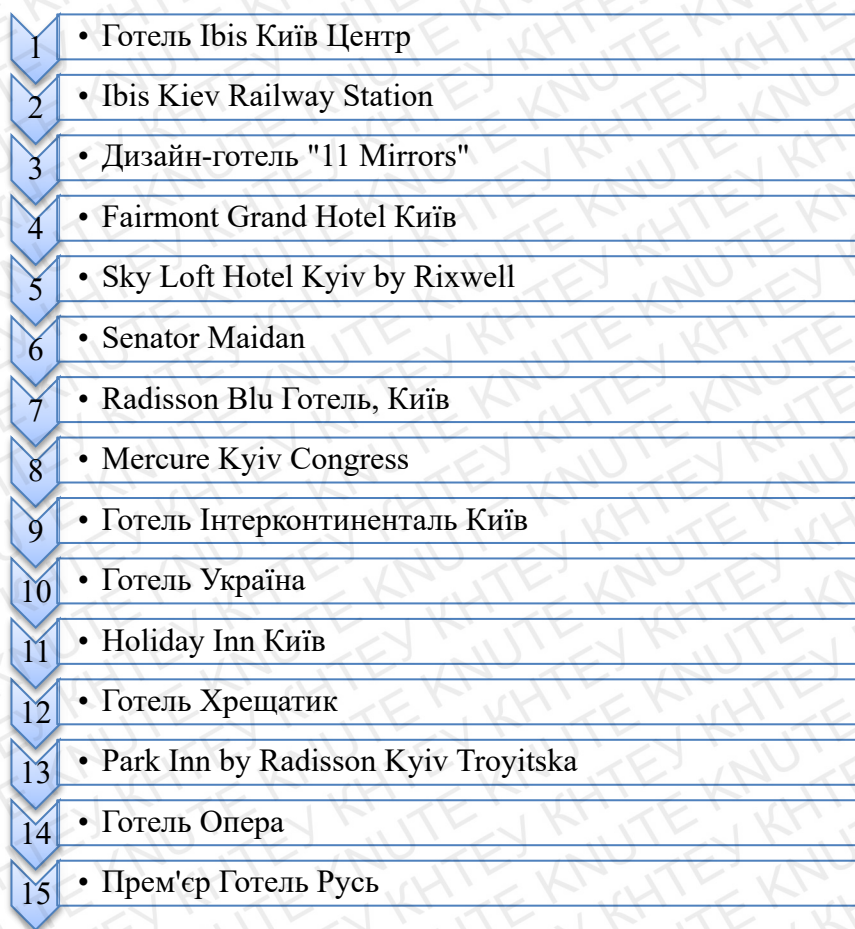


Рис. 2.4. Популярні заклади сфери гостинності у Києві у 2021 році

Джерело: складено автором на основі [15]

Готелем називають традиційний варіант готельного підприємства, який розташовується в жвавому населеному пункті і має велику кількість номерів, численний штат обслуговуючого персоналу, а також гарантовано надає високий рівень комфортності і наявність різноманітних додаткових послуг. Отже, готелем вважається заклад, що має не менше шести номерів зі зручностями на зразок ванної та туалету. Найчастіше готелі мають стандартну класифікацію за кількістю присвоєних ними зірок [11, с 21]. Варто зазначити, що дана класифікація є уніфікованою лише для мережевих готелів, а про рівень комфорту приватних готелів може дати тільки загальне уявлення. Проте, з огляду на «зірковість» готелю, можна наперед визначити рівень цін і обслуговування (рис. 2.5).

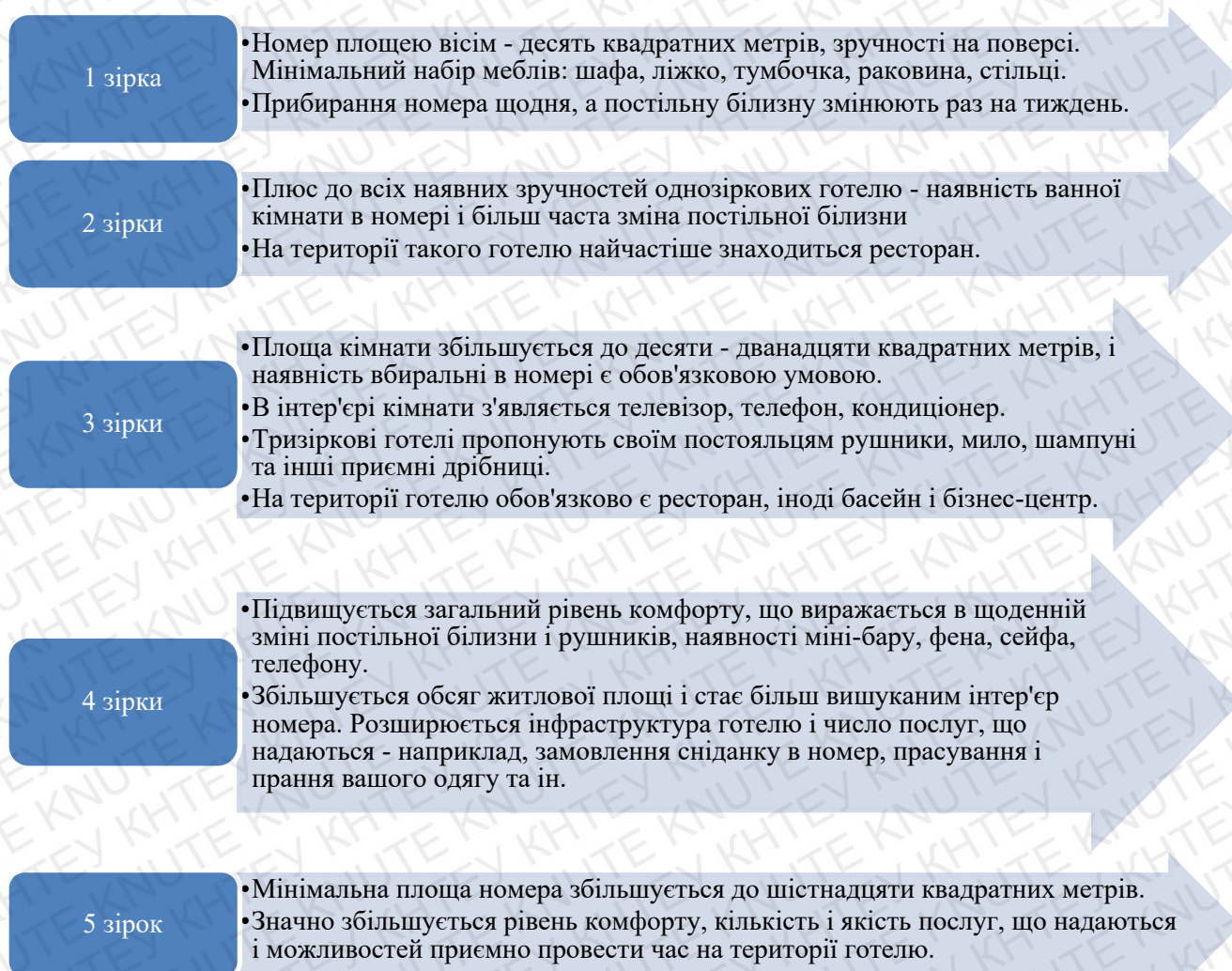


Рис. 2.5. Рівень якості наданих послуг відповідно до зірковості готелю

Джерело: складено автором на основі [9]

Політико-правові фактори впливу на індустрію гостинності включають нормативні бази та регуляторні акти: міжнародні угоди про співробітництво в галузі туризму; Закони України, Акти Кабінету міністрів України, інші нормативно-правові акти та галузеві стандарти [13].

Далі проаналізуємо цінові критерії маркетингу. Відповідно до цінових стратегій, заклади гостинності поділяються на класність відповідно до середнього чеку. Будуючи власну стратегію, заклад відразу планує ціновий діапазон у власній концепції.

Науково-технічні фактори впливу зосереджені, як правило у маркетингових комунікацій закладів. У закладах активно починають застосовуватися інструменти digital маркетингу.

Узагальнимо вищенаведене у аналізі макросередовища готелю в рамках у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Баккара-плюс»

Політичні фактори	Економічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1) Жорстке регулювання ринку гостинності 2) Запровадження більш жорстких нормативів 3) Політична нестабільність 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Фінансова криза внаслідок КОВІД та карантинних обмежень 2) Падіння купівельного попиту 3) Зростаюча конкуренція 4) Зниження частки ринку 5) Збільшення податкового навантаження
Соціальні фактори	Технологічні фактори
<ol style="list-style-type: none"> 1) Зниження чисельності населення України 2) Зниження рівня життя 3) Зубожіння населення внаслідок карантинних обмежень 4) Етичні проблеми 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Розробка нових технологій у сфері гостинності 2) Розвиток технологій комунікацій

Джерело: складено автором

З проведеного PEST-аналізу виходить, що політичні і технологічні чинники позитивно позначаються на розвитку готельної організації та відкривають нові перспективи для роботи готелю. Економічні чинники і демографічні зміни мають негативну спрямованість, тому готелі слід брати їх в особливу увагу при прийнятті управлінських рішень і дій.

Далі для аналізу впливу факторів мікросередовища сформуємо SWOT-аналіз готелю (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз готелю ТОВ «Баккара-плюс».

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє	<ol style="list-style-type: none"> 1) Готель розміщено на кораблі 2) Висококласний сервіс і комфорт європейського рівня з українською гостинністю і привітністю 3) Зручності в кожному номері. 4) Номерний фонд включає 208 номерів 5) Готель має ресторан із терасою у води, конференц зал та літній майданчик. 6) Необмежений доступ до мережі Інтернет через WiFi. 7) Місцезорозташування у центрі міста 8) Знаходиться на активних туристичних потоках 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Незручне розташування від транспортної інфраструктури
	Можливості (O)	Загрози (T)
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1) Широка реклама для залучення додаткових клієнтів 2) Організація трансфертів, екскурсій тощо для залучення туристичних потоків клієнтів 3) Зростання якості послуг та кваліфікації персоналу 4) Запровадження програми лояльності 5) Позитивне сприйняття сімейними клієнтами 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Значна конкуренція в галузі та Києві 2) Хиткість макроекономічної стабільності України 3) Зниження купівельної спроможності клієнтів 4) Посилення карантинних заходів внаслідок інфекційних захворювань

Джерело: складено автором

Таким чином, обране підприємство працює у галузі із високою конкуренцією. Сьогодні галузь гостинності переживає кризовий стан. Загалом готель «Баккара» має конкурентоспроможні переваги: місце розташування, ексклюзивний дизайн.

2.2. Оцінка основних принципів клієнтоорієнтованості в стратегії брендингу товариства

Готель «Баккара-плюс» – сучасний 3-зірковий готель Києва. З 2009 року саме в Києві, на Венеціанському острові, пришвартований готель-корабель Ваккара. Це

самий незвичайний готель на річці в Києві, в якому легко поєднувати бізнес і відпочинок. Готель розміщено на р. Дніпро в історичному центрі міста, має вид на парк. Отже, переваги готелю «Баккара-плюс» для клієнтів наведено на рис. 2.6.

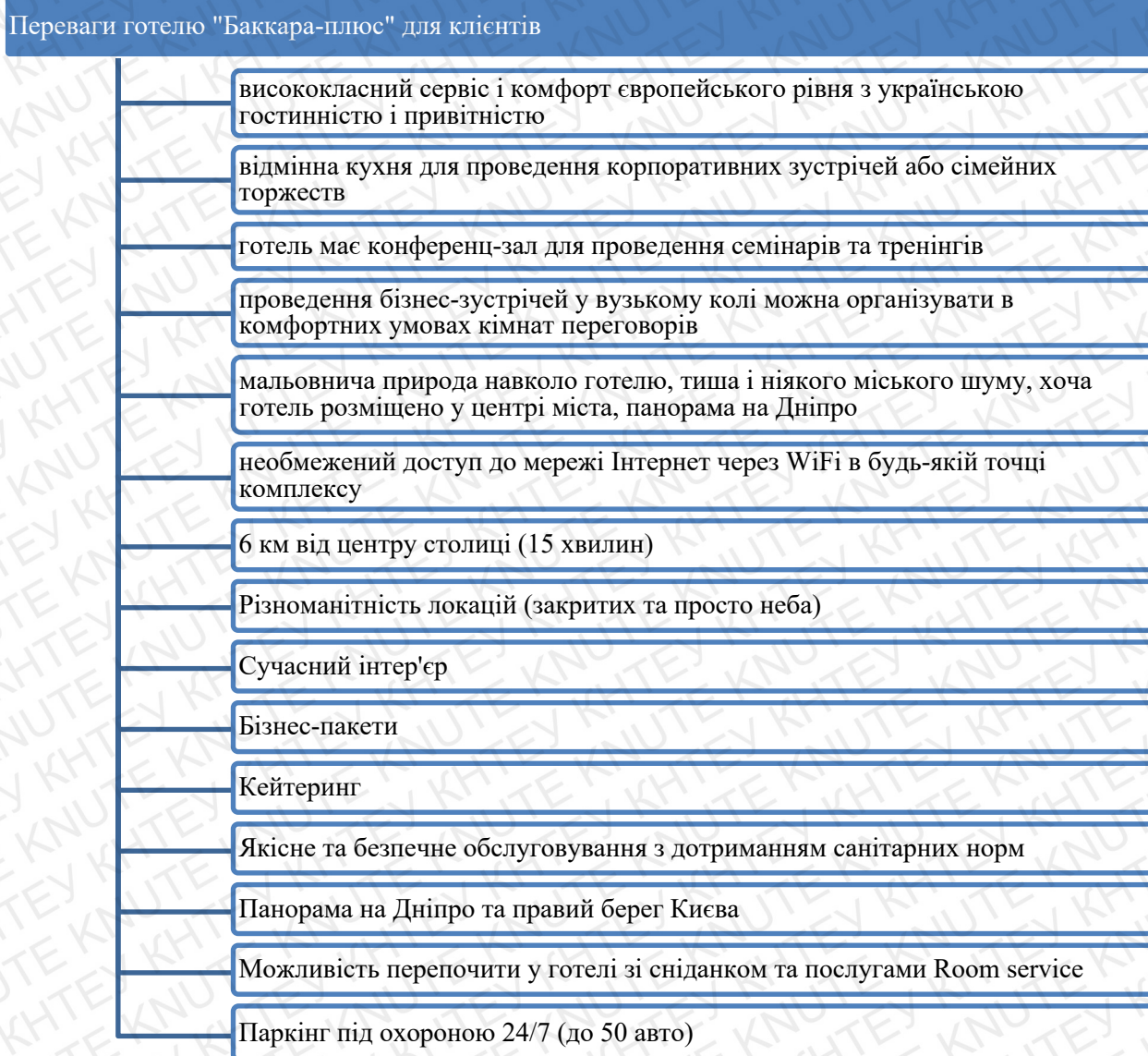


Рис. 2.6. Переваги готелю «Баккара-плюс»

Джерело: складено автором

Готель позиціонує себе як найбільший незвичайний готель на річці Дніпро у Києві, ідеальний для відпочинку.

Товариство, будучи свій бренд, покладалося на наступні основні принципи клієнтоорієнтованості, які мають найвагомніше значення для споживачів послуг:

- 1) місцезнаходження;
- 2) комфорт;

- 3) зручності;
- 4) персонал;
- 5) співвідношення ціна/якість;
- б) чистота.

Якщо розглядати параметр місцезнаходження, то готель розташований в 15 хвилинах від центру Києва і у зручному віддаленні на лівому березі. Залишаючись в столиці, галасливий мегаполіс і опиняється в тихому мальовничому місці, де відкривається найкращий вид на місто. У готелі 208 номерів, конференц-зал, ресторан з терасою у воді і літнім майданчиком. Цей вишуканий готель із краєвидом на річку Дніпро розташовано в просторій будівлі за 5 км від скульптури «Батьківщина-Мати» та за 5 км від площі Майдан Незалежності.

Готель розміщено у Дніпровському районі, простягається вздовж річки Дніпро. Тут розташовано Гідропарк із пляжами, прокатом човнів, волейбольними сітками та музеєм просто неба «Київ у мініатюрі». На березі річки є й інші розваги, як-от Sky Family Park із батутами й картинг, що входить до складу сучасного торговельно-розважального центру SkyMall. Русанівські фонтани відомі своїм світловим шоу вздовж набережної, усіяної затишними кафе й пекарнями [4].

Оцінка місцезнаходження готелю має 3,3 із 5 балів можливих відповідно до ресурсу Google [4].

Розглядаючи параметр комфортності, необхідно відзначити, що сучасний готель «Баккара» – це безліч комфортабельних номерів різних категорій, де можуть прийняти кілька сотень гостей одночасно [2]. Для найбільш вибагливих гостей готель пропонує ресторан на мальовничому березі Дніпра і на борту корабля, з вишуканим інтер'єром та релаксуючою атмосферою. У парковій зоні готелю розташована літній майданчик з просторим шатром для банкетів і невеликими стильними альтанками.

Відповідно до параметру зручності готель «Баккара» позиціонує себе як гармонічне поєднання можливостей для бізнесу та відпочинку. 208 номерів з видом на річку чи парк, 2 зали з технічним обладнанням, 4 переговорні кімнати конференц-сервіс, власна паркова територія, локації для тематичних заходів та

фотосесій, паркінг під охороною 24/7 (до 50 авто). Номери мають безкоштовний Wi-Fi, телевізори з тонким екраном, міні-бари й краєвиди на парк або річку. У вишуканих покращених номерах стандарт і люкс є зони відпочинку, балкони, чайники та кавоварки, а в деяких – джакузі. Сніданок і паркувальний майданчик безкоштовні.

Щодо персоналу, то працівники готелю - кваліфіковані професіонали, періодично проходять тренінги щодо поведження із клієнтами та якості обслуговування

За параметром співвідношення ціна/якість – це трьохзірковий готель, із середньою ціною пропозицією. Середня вартість номер складає 1396 грн. Готель «Баккара-плюс» пропонує різні апартаменти за ціною, розміром та зручностями.

Параметр чистоти як аспект клієнтоорієнтованості описаний в стандартах та правилах наведення чистоти і порядку в готелі та окремо у номерах.

Загалом оцінка якості послуг готелю складає 4,4 із 5 балів відповідно до ресурсу Google на основі 2722 відгуків клієнтів (рис. 2.7).

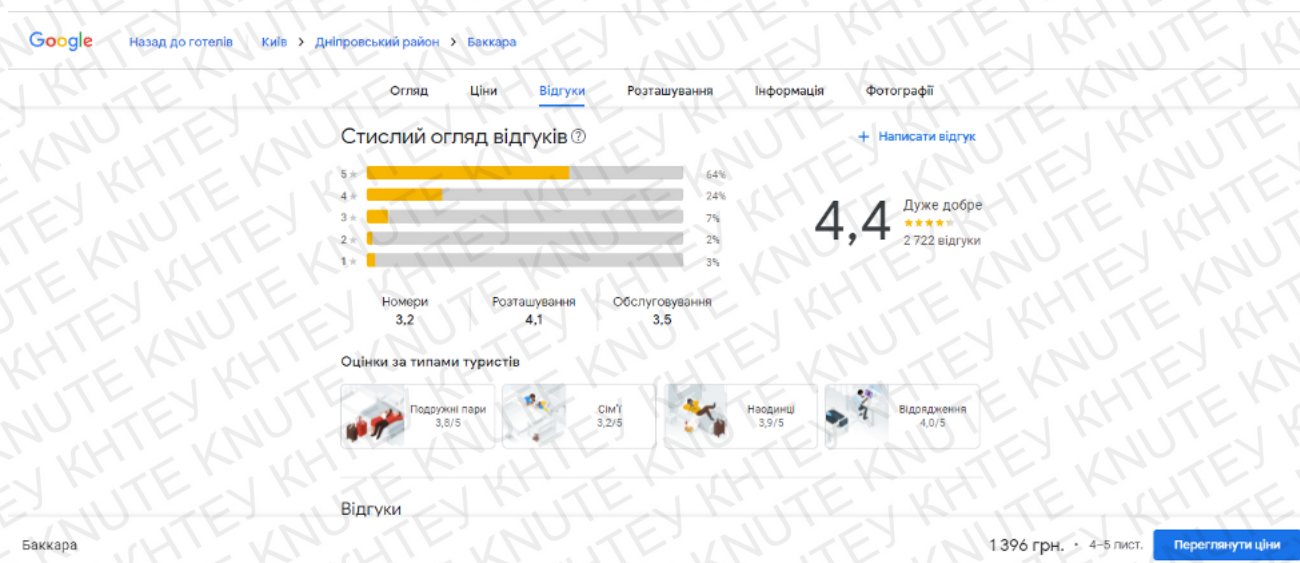
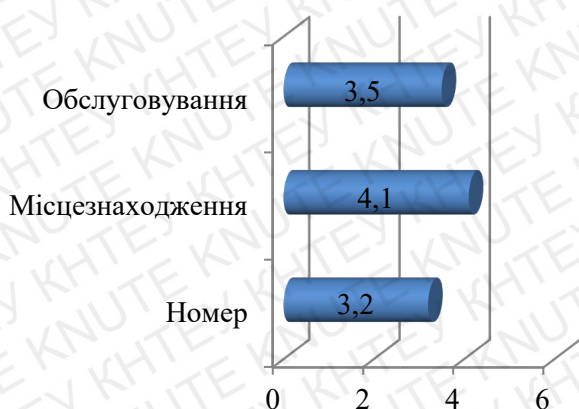


Рис. 2.7. Оцінка якості послуг готелю «Баккара-плюс»

Джерело: складено автором

Проаналізуємо складові оцінки готелю клієнтами у рис. 2.8.

Оцінка якості послуг



Оцінка за категоріями клієнтів



Рис. 2.8. Оцінка якості послуг готелю «Баккара-плюс»

Джерело: складено автором

На сайті Booking.com згрупована оцінка якості послуг готелю на основі 2606 відгуків справжніх клієнтів складає 8,3 (рис. 2.9) [3].

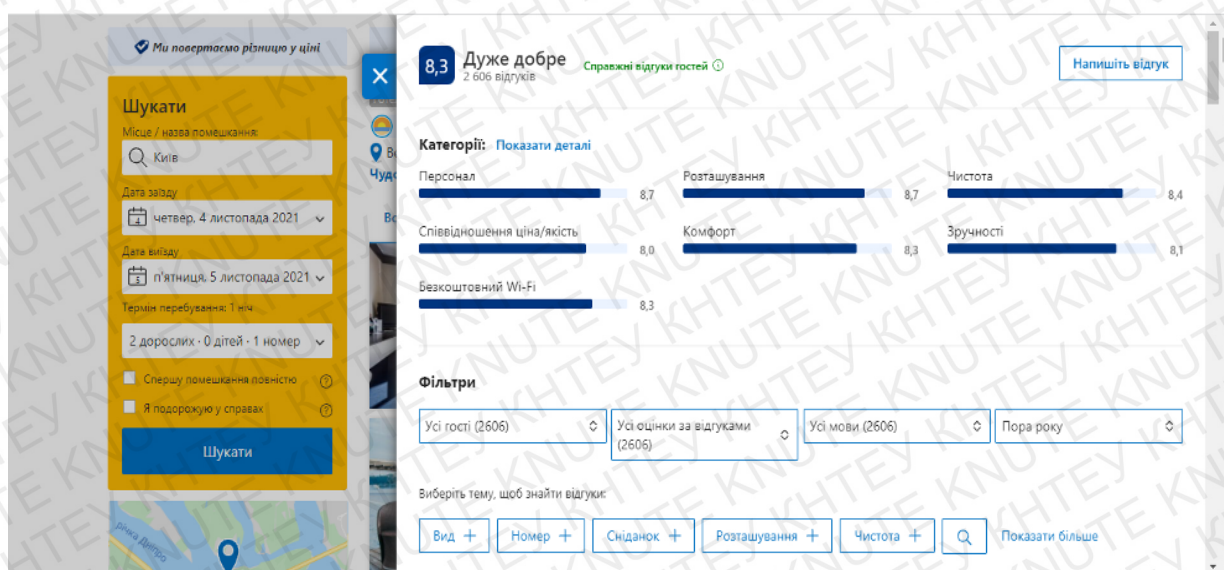


Рис. 2.9. Оцінка якості послуг готелю «Баккара-плюс»

Джерело: складено автором

На основі наведеної вище інформації щодо якості обслуговування проведемо графічну оцінку клієнтоорієнтованості послуг готелю «Баккара-плюс» як основи його конкурентоспроможності (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Оцінка клієнтоорієнтованості послуг готелю «Баккара-плюс» за відгуками клієнтів

Джерело: складено автором

Таким чином, конкурентною перевагою готелю є персонал і місце розташування, а слабким місцем є співвідношення ціна/якість та зручності.

Отже, з проведеного дослідження, враховуючи той факт, що 2,6 тисяч клієнтів оцінили готель із середньої оцінкою 8,3 балів, можемо зробити висновки, що підприємство має високий рівень якості наданих послуг та є клієнтоорієнтованим. Виявлені сильні і слабкі сторони готелю дозволяють виявити ті аспекти, які знаходяться у вигірній позиції і їх потрібно підтримувати на належному рівні, і аспекти, модернізація яких може прискорити процес підвищення якості послуг та загального рівня конкурентоспроможності готелю і уникнути втрати іміджу компанії.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ ТОВ «БАККАРА-ПЛЮС»

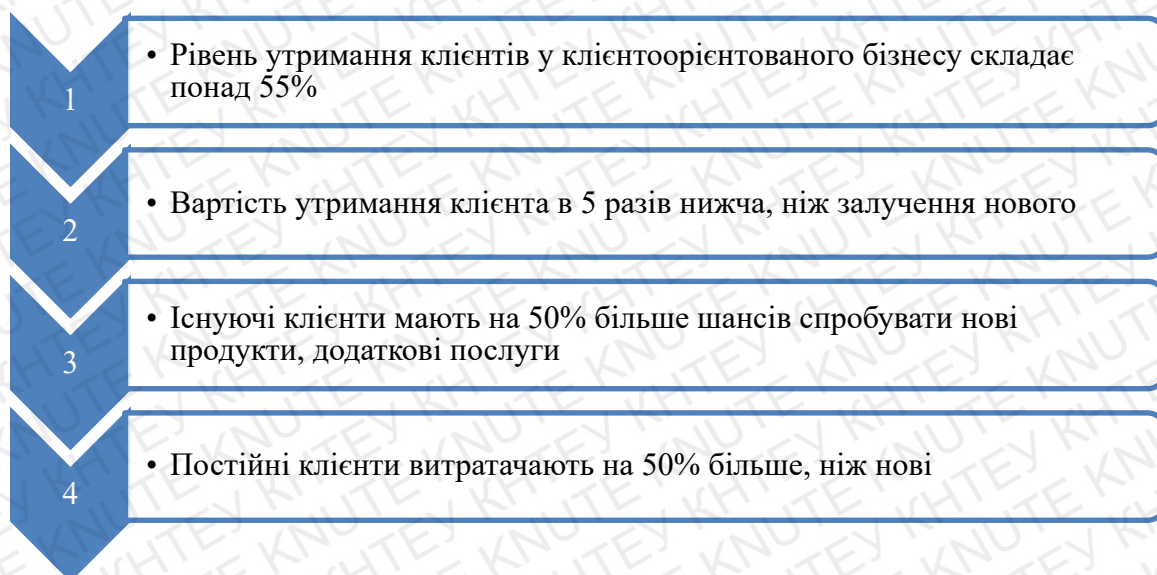
3.1. Опрацювання стратегії клієнтоорієнтованості товариства

В умовах здійснення господарської діяльності ТОВ «Баккара-плюс», а саме надання послуг проживання та безпосереднього обслуговування клієнтів, орієнтація на клієнтів означає надання споживачам зрозумілих персоналізованих та комплексних рішень.

Орієнтація на клієнта для ТОВ «Баккара-плюс» повинна формувати новий погляд на процес визначення бізнес-цілей та досягнення результатів загалом. Для ТОВ «Баккара-плюс» це означає відхід від існуючої бізнес-моделі, орієнтованої на продаж, та перехід до тактики вхідного маркетингу. Ознайомившись зі своїми клієнтами та враховуючи їх потреби, ТОВ «Баккара-плюс» зможе побудувати довготривалі відносини з клієнтами. Цей підхід не означає, що підприємство повинно поступитися власною прибутковістю заради лояльності клієнтів, навпаки клієнтоорієнтованість надасть ТОВ «Баккара-плюс» значні фінансові переваги (рис. 3.1).

Таким чином, задоволені клієнти витратять більше грошей протягом тривалого часу, що означає більшу цінність клієнта та кращий загальний результат діяльності для ТОВ «Баккара-плюс».

Додатковими перевагами на користь клієнтоорієнтованого підходу у побудуванні бренду ТОВ «Баккара-плюс» є підвищена зацікавленість потенційних споживачів та задоволеність клієнтів. В більшості споживачам подобається розповідати світові про бренди, які вони люблять і з якими ідентифікуються, у такому разі ТОВ «Баккара-плюс» має змогу отримати безкоштовний маркетинг.



*Рис. 3.1. Вимірники економічних переваг від клієнтоорієнтованості
ТОВ «Баккара-плюс»*

Джерело: складено автором на основі [19]

Сьогодні усний маркетинг стає ціннішим за будь-яку іншу форму реклами – клієнти мають значний вплив на репутацію брендів за рахунок даного інструментарію [37].

За допомогою Інтернету кожен клієнт зможе оцінити бренд готелю ТОВ «Баккара-плюс» за допомогою таких ресурсів, як: Google [4], Booking.com [3], Tripadvisor [5].

Запровадження стратегії клієнтоорієнтованості потребує глибоких змін для того, щоб її реалізація не стала поверхневою. Насправді для стимулювання клієнтоорієнтованої поведінки споживачів недостатньо надавати якісні послуги та запровадити стандарти для персоналу [27].

Для цього необхідно створити такий організаційний клімат усередині товариства, який формує та підтримує у працівників постійність звернення уваги на потреби та вимоги клієнтів.

Для цього запропонуємо 9 ключових принципів клієнтоорієнтованої стратегії для ТОВ «Баккара-плюс» (рис. 3.2).



*Рис. 3.2. Ключові принципи стратегії клієнтоорієнтованості
ТОВ «Баккара-плюс»*

Джерело: складено автором на основі [30]

Тож розглянемо наведені принципи детальніше:

1. Постійна увага до зворотного зв'язку клієнтів.

Товариству необхідно запровадити канали для спілкування зі своїм клієнтами та можливості їх почути для з'ясування потреб та можливих вузьких місць у сервісі. Для цього необхідно активно працювати із зверненнями за допомогою «кнопки зв'язку» на сайті. Також надавати контактні дані менеджера при заселенні, щоб клієнт міг у будь-який час зв'язатися з ним, коли йому потрібна допомога чи додаткова інформація.

Із цією метою на сайті готелю можливо запровадити онлайн-чат із черговим менеджером рецепції. Сьогодні чат у прямому ефірі стає провідним методом спілкування для онлайн-клієнтів – 42% з них віддають перевагу чату проти інших електронних засобів спілкування, а компанії, які їх використовують, помічають зростання продажів, доходу та лояльності клієнтів [35].

2. Підбір персоналу із доброзичливих людей, орієнтованих на пошук вирішень ситуацій. Список бажаних навичок при найманні персоналу для обслуговування клієнтів значний. З огляду на клієнтоорієнтований підхід провідною характеристикою є відношення до людей, все інше можливо практично натренувати за рахунок вмілої програми навчання та продуманого стажування. Тим більше специфіка роботи у готелі не потребує поглиблених специфічних знань. Створення команди персоналу, орієнтованої на клієнта, – це пошук людей, які будуть раді почути від клієнтів, раді допомогти і щиро зацікавлені у якісному їх обслуговуванні. На відміну від набору професійних навичок, доброзичливе відношення складно натренувати. Таким чином, при підборі персоналу обов'язково необхідно проводити психологічний тест на доброзичливість (діагностика можливо проводити за шкалою Д. Кемпбелла) [18].

3. Заохочення автономії персоналу. У роботі готелю періодично виникають нестандартні ситуації, вирішувати які необхідно негайно, не зволікаючи на схвалення менеджерів чи уточнення у адміністрації. Для вирішення нестандартних задач працівники повинні мати можливість пропонувати рішення, які вони вважають доцільними. Це посилює довіру та лояльність як клієнтів, так і співробітників. Для цього необхідно запровадити «правило 15»: будь-яка вирішувана проблема клієнта повинна бути вирішеною за 15 хв. Для посилення автономії необхідно запровадити класифікацію проблем на загрозливі та незагрозливі: якщо життю та безпеці клієнта й роботі самого готелю ситуація не загрожує, тоді черговий адміністратор докладає усіх зусиль для самостійного вирішення даної проблеми, в інакшому випадку підключає менеджера чи керівництво відповідно до ситуації. Для практичного обміну запроваджувати

обговорення можливих та поточних нестандартних ситуацій та технологій їх вирішення у корпоративному чаті товариства.

4. Працівники готелю – це найцінніший актив. Люди – це найважливіший актив готелю. Те, як співробітники ставляться до повсякденної роботи, має значний вплив на те, як вони реагують на клієнтів. Задоволені та цілеспрямовані співробітники працюють ефективніше та мають кращі комунікації з клієнтами. Вони можуть зосередитися на побудові справжніх продуктивних відносин із клієнтами та вирішенні проблем. Для цього у ТОВ «Баккара-плюс» необхідно активно використовувати інструменти формування команди та матеріального стимулювання роботи працівників, наприклад додаткові бонуси за позитивні відгуки.

5. Побудова та тренування команди працівників. Для цього необхідно розробити місію та бачення товариства та очікування від персоналу. Далі переконатися, що усі працівники розуміють бачення компанії.

ТОВ «Баккара-плюс» необхідно постійно проводити навчання, орієнтовані на клієнтів: ким є клієнти, як вони використовують послуги проживання та як вирішити побажання клієнтів – від безглузвих (швидких у часі вирішення) скарг до запровадження персоналізованої, чуйної служби підтримки клієнтів. Якщо всі працівники знають, куди рухається компанія, і вірять у її цінності, вони узгоджують свої цілі з цілями компанії.

Клієнтоорієнтованості можливо досягти виключно за умови, що у ТОВ «Баккара-плюс» будуть відбуватися періодичні тренінги належних навичок персоналу, таких як:

– емпатія. Співчутливі люди охочіше виявляють інтерес до потреб інших. Вони також більш схильні до пошуку спеціальних рішень, ніж швидко автоматично виконувати завдання;

– відкритість. Відкриті працівники прагнуть прислухатися до нових ідей та аргументів колег. Вони можуть оцінювати проблеми з різних точок зору. Це допомагає кожному працювати в команді та спільно розробляти бізнес-стратегії, які б надавали пріоритет клієнтам;

– адаптивність. Адаптивність та активність необхідні для того, щоб йти в ногу з галузевими тенденціями та адекватно відповідати на постійно мінливі потреби клієнтів. Зрештою, орієнтація на клієнта полягає у максимальному задоволенні потреб клієнтів;

– ефективне вирішення конфліктів. У разі надання дозволу людям оскаржувати ідеї один одного для пошуку унікальних рішень, а не дотримуватися суворих процедур, формується культура, орієнтована на клієнта. Але це також може провокувати додаткові конфлікти на робочому місці. Тому необхідно розробити основні правила щодо прийнятної поведінки та адекватної ситуативної реакції працівників. Також співробітників необхідно навчити різних стратегій вирішення конфліктів, щоб ефективно ними керувати від самого початку;

– нестандартне мислення. Коли не працюють перевірені методи, необхідно вдаватися до творчого підходу. Нестандартне мислення необхідно тренувати постійно;

– прийняття рішень. Так як клієнтоорієнтованість передбачає постійне висування оригінальних ідей, безкінечне обговорення різних точок зору та спостереження за змінами, працівникам необхідно постійно приймати рішення, який результат є найкращим способом дій, після розгляду всіх варіантів. Ось чому прийняття рішень є таким важливим навиком орієнтації на клієнта.

6. Керівництво є прикладом клієнтоорієнтованості. Клієнтоорієнтованість усього товариства повинно розпочинатися із його керівництва, яке повинно стати прикладом для всього персоналу. Орієнтація на обслуговування клієнтів не повинна обмежуватися лише групою підтримки або менеджером по роботі з клієнтами. Це стосується усієї організації – від засновника та керівництва до покоївок.

7. Опрацьовувати зауваження кожного клієнта. Зауваження клієнтів допомагають компаніям зрозуміти і задовольнити очікування своїх споживачів. Такі зауваження повинні стати центральним ядром у процесі прийняття рішень, які ґрунтуються на отриманих даних, практично щодо всіх аспектів ведення бізнесу – від ідей та політики ціноутворення, до вибору продуктів чи послуг, які необхідно

розвивати для задоволення клієнта. Компанії необхідно звертати увагу на відгуки клієнтів на онлайн ресурсах: Google [4], Booking.com [3], Tripadvisor [5] та своєчасно на них відповідати.

8. Створення ціннісної пропозиції для клієнта (CVP). ТОВ «Баккара-плюс» необхідно вирішити, яку користь клієнтська база очікує від готелю в обмін на їх лояльність. Ці очікування необхідно структурувати та визначити дієві способи задля їх задоволення.

Для прикладу наведемо CVP Apple. У 2019 році компанія почала наголошувати на захисті конфіденційності користувачів, щоб відрізнятись від інших технологічних компаній. І саме безпечна екосистема викликала у людей бажання стати її частиною [22].

Для ТОВ «Баккара-плюс» запропонуємо наступну ціннісну пропозицію для клієнта:

- 1) мальовниче місцезнаходження – готель маючи вигідне місце розташування пропонує високоякісні послуги та престижність;
- 2) висока якість послуг – готель надає високоякісні послуги, включаючи послуги преміум-класу та індивідуальне обслуговування клієнтів;
- 3) широта портфолію послуг сприяють максимальному задоволенню клієнта при перебуванні у готелі;
- 4) доброзичливий персонал готовий стати надійним помічником у вирішенні будь-яких запитів розміщення у готелі.

Клієнти повинні мати можливість отримати доступ до додаткової допомоги через спеціалізовану службу підтримки клієнтів, з якою можна зв'язатися по телефону. Компанія також надає різноманітні онлайн-ресурси, такі як поширені запитання, та керує обліковими записами в соціальних мережах за допомогою Twitter, Facebook, YouTube та Instagram, за допомогою яких вона може взаємодіяти безпосередньо зі споживачами.

9. Моніторинг та оптимізація бізнес процесів. По-перше, важко все ефективно впровадити з першого разу. По-друге, потреби клієнтів змінюються, і важливо стежити за ними та відповідно коригувати стратегію. Коли

запроваджується підхід «спочатку клієнт», обов'язковим є постійний моніторинг результатів.

Таким чином, стратегія клієнтоорієнтованості ТОВ «Баккара-плюс» є важливою частиною загальної стратегії для досягнення успіху на вітчизняному ринку. Орієнтація на клієнта зводиться до узгодження бізнес-цілей з цілями споживачів. Підхід передбачає глибоке розуміння потреб та побажань клієнтів. Їх задоволення органічно залучає клієнтів і збільшує прибутковість компанії та її конкурентні переваги. Цей підхід контрастує з орієнтацією на продаж використовуваний ТОВ «Баккара-плюс, при якому потреби бізнесу мали найвищу пріоритетність. Культуру орієнтації на клієнта мають поділяти всі співробітники товариства. Необхідно впроваджувати мислення, орієнтоване на клієнта, у товариство, розвиваючи у співробітників основні навички.

3.2. Формування клієнтоорієнтованих підходів в брендингу товариства

Визначивши основні ключові принципи стратегії клієнтоорієнтованості ТОВ «Баккара-плюс», сформуємо загальні засади клієнтоорієнтованого підходу в брендингу товариства та проведемо оцінку їх ефективності.

На жовтень 2021 року оцінки сервісу клієнтів за ресурсами Google [4], Booking.com [3] та Tripadvisor [5] мають наступний вигляд (рис. 3.3).

Відповідно до даного масиву клієнтських відгуків основні проблеми, які озвучують споживачі, що реально скористалися послугами готелю зводяться до:

- 1) непродуманість душевої кабіни;
- 2) відсутність чайника та стаканів у номері;
- 3) питання чистоти у номерах;
- 4) пусті резервуари для гелю;
- 5) сніданки, відсутність заявленого шведського столу;
- 6) мова спілкування персоналу (російська);
- 7) відсутність звукоізоляції.

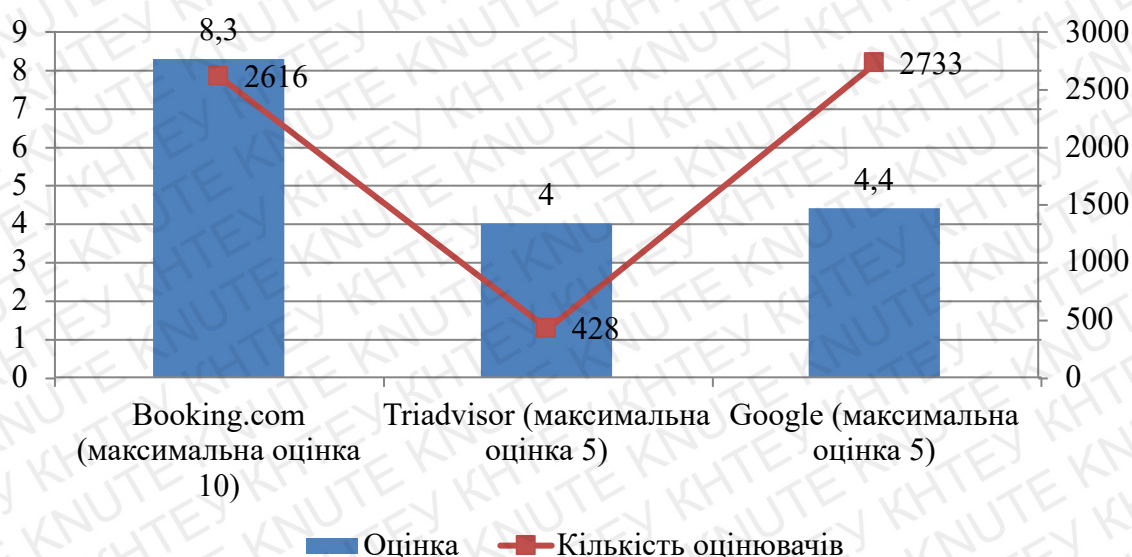


Рис. 3.3. Оцінки клієнтів сервісу ТОВ «Баккара-плюс»

Джерело: складено автором на основі [4; 3; 5]

Таким чином, готель вже має резерв підвищення рівня лояльності клієнтів за рахунок вирішення поставлених питань:

- 1) замінити шторки у душових кабінках, контроль роботи каналізації;
- 2) забезпечення номерів чайником, набором стаканів;
- 3) контроль якості прибирання номеру та наявності необхідної кількості аксесуарів у номері безпосередньо перед заселенням;
- 4) запровадження стандартів спілкування на українській мові, або за проханням клієнта перехід на іншу мову спілкування;
- 5) перегляд меню сніданку: пропозиція кількох варіант, урізноманітнення меню; контроль якості страв.
- 6) при здійсненні поточного ремонту звернути увагу на вимоги клієнтів щодо звукоізоляції;
- 7) щоденно перевіряти нові відгуки на означених ресурсах та запровадити стандарт відповіді на відгук протягом 1 робочого дня.

Відповідно до наведеної вище стратегії запропонуємо місію, бачення для ТОВ «Баккара-плюс», враховуючи клієнтоорієнтований підхід (рис. 3.4).

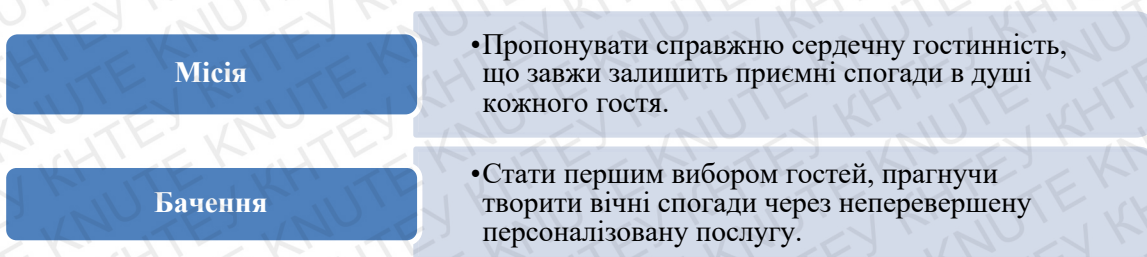


Рис. 3.4. Запропоновані місія та бачення для ТОВ «Баккара-плюс»

Джерело: складено автором

Враховуючи запропоновані місію та бачення для ТОВ «Баккара-плюс» та клієнтоорієнтований підхід запропонуємо цінності для готелю Баккара (рис. 3.5).

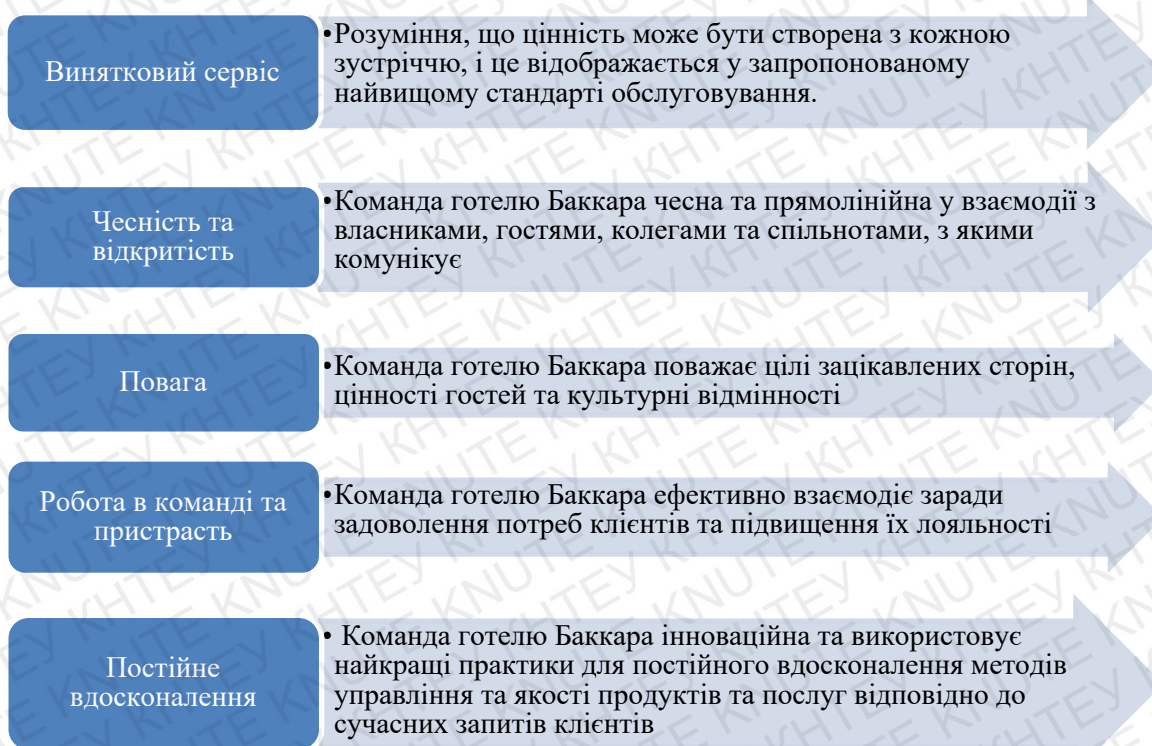


Рис. 3.5. Запропоновані цінності для ТОВ «Баккара-плюс»

Джерело: складено автором

При запровадженні місії, бачення та цінностей для ТОВ «Баккара-плюс», необхідно також визначити очікування для персоналу, як основної рушійної сили запровадження клієнтоорієнтованості у роботі готелю. Визначимо їх на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Очікування персоналу ТОВ «Баккара-плюс»

Джерело: складено автором

Запровадження змін потребує коректування логотипу та слогану (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Приклад логотипу та слогану для готелю Bakkara

Джерело: складено автором

Тож на рис. 3.7. зображено оновлений варіант логотипу та запропоновано слоган «Bakkara – справжня гостинність із турботою про клієнта» відповідно до клієнтоорієнтованого підходу в брендингу товариства.

У такому разі візуалізація бренду змістить акцент із мальовничого місцерозташування на річці на приємного місця для кожного клієнта, де про нього будуть турбуватися та запропонують високі стандарти якості гостинності (рис. 3.8).



Рис. 3.8. Візуалізація бренду готелю Bakkara

Джерело: складено автором

Відповідно до рис. 3.1. у разі використання клієнтоорієнтованого підходу рівень утримання клієнтів ТОВ «Баккара-плюс» буде складати 55%, існуючі клієнти збільшать рівень споживання додаткових послуг (постійні клієнти витрачають на 50% більше). Враховуючи ці ключові орієнтири, складемо прогноз фінансових результатів готелю на 2022-2023 рік, враховуючи динаміку показників за 2019 та 2020 роки [19] відповідно до фінансового звіту, наведеного у додатку А.

Таблиця 3.1

Прогноз фінансових результатів діяльності ТОВ «Баккара-плюс» на 2022-2023 роки, тис. грн

№ п/п	Показник	Роки					Зміни у 2022 р. до 2019 р.	
		2019	2022	2021	2022	2023	+/-	%
1	Необоротні активи	545,9	428,1	600,0	850,0	1000,0	454,1	83,2
2	Оборотні активи	3479,3	1948,7	1975,0	2450,0	3500,0	20,7	0,6

Продовження табл. 3.1

3	Активи загалом	4025,2	2376,8	2575,0	3300,0	4500,0	474,8	11,8
4	Власний капітал	3601,2	1762,3	1825,0	2500,0	3650,0	48,8	1,4
5	Поточні зобов'язання	424,0	614,5	750,0	800,0	850,0	426,0	100,5
6	Пасиви загалом	4025,2	2376,8	2575,0	3300,0	4500,0	474,8	11,8
7	Чистий дохід від реалізації продукції	22683,9	9425,8	11311,0	16966,4	25449,7	2765,8	12,2
8	Інші операційні доходи	547,2	883,0	1412,8	2260,5	3616,8	3069,6	561,0
9	Загальні доходи	23231,1	10308,8	12723,8	19226,9	29066,4	5835,3	25,1
10	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	18077,0	8859,9	10519,2	11834,1	17751,1	-325,9	-1,8
11	Інші операційні витрати	5555,3	2087,2	2488,4	3732,6	5598,9	43,6	0,8
12	Інші витрати	0,0	4,8	5,0	8,0	12,0	12,0	
13	Загальні витрати	23632,3	10951,9	13012,6	15574,7	23362,1	-270,2	-1,1
14	Фінансовий результат до оподаткування	-401,2	-643,1	-288,8	3652,2	5704,4	6105,6	-1521,8
15	Податок на прибуток	32,5			657,4	1026,8	994,3	3059,3
16	Чистий прибуток (збиток)	-433,7	-643,1	-288,8	2994,8	4677,6	5111,3	-178,5
17	Рентабельність діяльності (17/8*100)	-1,87	-6,24	-1,86	15,58	16,09	17,96	-

Джерело: складено автором

У 2020 році відмічаємо зниження рівня прибутковості діяльності. Так протягом 2019-2020 років діяльність готелю була збитковою. Загальною причиною негативного прибутку є карантинні обмеження внаслідок COVID-19. За складеним прогнозом у 2021 році очікуваний рівень збитки знизиться до 0,3 млн. грн. І вже у 2022-2023 році за рахунок впровадження клієнтоорієнтованого підходу товариство зможе досягти прибутковості діяльності (рис. 3.9).

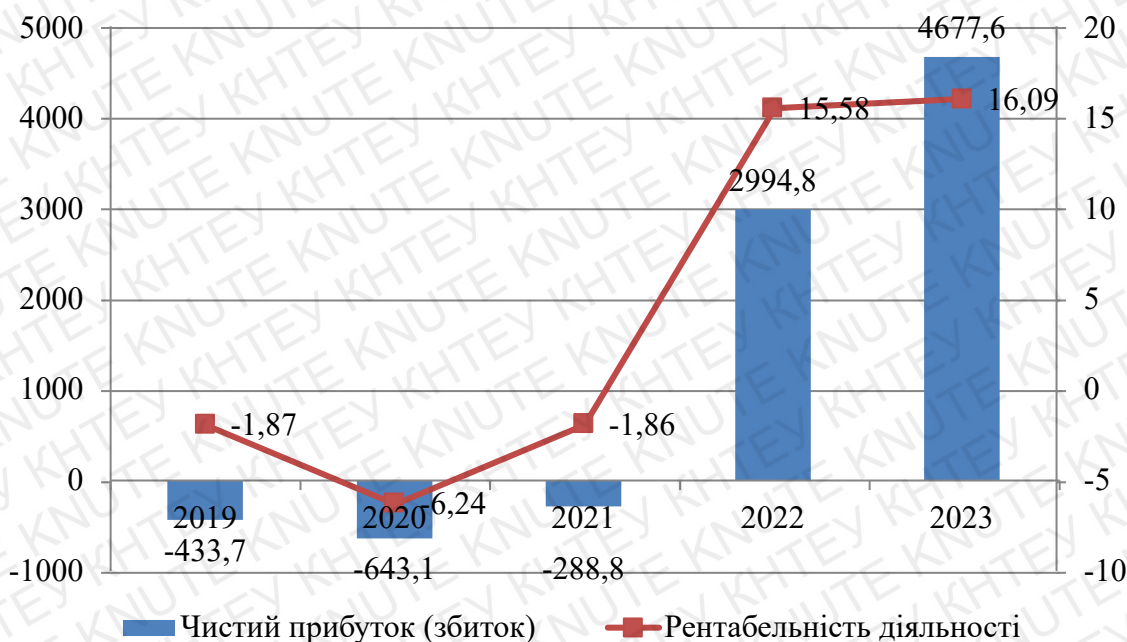


Рис. 3.9. Прогноз зростання рентабельності діяльності ТОВ «Баккара-плюс» на 2022-2023 роки

Джерело: складено автором

Таким чином, готель «Баккара-плюс» потребує стратегічних змін та запровадження клієнтоорієнтованості. Для цього запропоновано місію, бачення та цінності для товариства, визначені очікування для персоналу. Логотип та візуалізація самого бренду готелю потребують оновлення. Запропоновано слоган «Bakkaraplus – справжня гостинність із турботою про клієнта» відповідно до клієнтоорієнтованого підходу в брендингу товариства.

Також проаналізовано відгуки клієнтів на Інтернет-порталах розміщення та визначено вузькі місця сервісу готелю і запропоновано рекомендації щодо їх усунення. Загалом запровадження клієнтоорієнтованого підходу дасть можливість товариству досягти рентабельної діяльності та утримати рівень постійних клієнтів.

ВИСНОВКИ

З проведеного дослідження зроблені наступні висновки.

Погляди на підхід, орієнтований на клієнта, змінилися за останні два десятиліття. Якщо сучасна компанія прагне довгострокового протистояння жорсткій конкуренції, то вона повинна застосовувати сучасні маркетингові інструменти, серед яких основне місце належить клієнтоорієнтованому підходу. Механізм клієнтоорієнтованості формує взаємозв'язки між елементами внутрішнього і зовнішнього середовища компанії.

Клієнтоорієнтованість – це сучасна концепція управління підприємством, в основі якої лежать знання про клієнтів та їхні потреби, що дозволяє формувати споживчу лояльність, утримувати постійних і залучати нових клієнтів, за рахунок пропозицій, які максимально задовольняють їхні потреби. Клієнтоорієнтованість – це причина, яка змушує клієнтів повертатися до компанії, позитивно оцінювати дії компанії по відношенню до себе і рекомендувати її своїм друзям.

Із широким поширенням Інтернету, електронної комерції та технологій соціальних медіа клієнт явно став рушійною силою сучасних бізнес-стратегій. Компанії, орієнтовані на клієнта, обертаються навколо внутрішніх бізнес-процесів, які збирають, синтезують та упаковують аналітичні дані ринку в інтегровані програми маркетингових комунікацій (тобто рекламну кампанію, презентацію нового продукту, рекламну пропозицію тощо). Крім того, клієнтоорієнтованість передбачає планування всієї маркетингової діяльності навколо єдиної концепції – потреб замовника та постачання продукції на різні смаки.

Дослідження клієнтоорієнтованості як основи сучасного брендингу проведено на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Баккара-плюс» (ТОВ «Баккара-плюс»).

Аналізуючи маркетингове середовища підприємства, визначено вплив факторів на діяльність ТОВ «Баккара-плюс» за допомогою PEST-аналізу. З проведеного PEST-аналізу виходить, що політичні і технологічні чинники позитивно позначаються на розвитку готельної організації та відкривають нові

перспективи для роботи готелю. Економічні чинники і демографічні зміни мають негативну спрямованість, тому готелі слід брати їх в особливу увагу при прийнятті управлінських рішень і дій.

Загалом обране підприємство працює у галузі із високою конкуренцією. Сьогодні галузь гостинності переживає кризовий стан. Готель «Баккара-плюс» має конкурентоспроможні переваги: місце розташування, ексклюзивний дизайн.

Готель позиціонує себе як найбільший незвичний готель на річці Дніпро у Києві, ідеальний для відпочинку. З проведеного аналізу визначено, що конкурентною перевагою готелю є персонал і місце розташування, а слабким місцем є співвідношення ціна/якість та зручності.

Отже, з проведеного дослідження, враховуючи той факт, що 2,6 тисяч клієнтів оцінили готель із середньої оцінкою 8,3 балів, можемо зробити висновки, що підприємство має високий рівень якості наданих послуг та є клієнтоорієнтованим. Виявлені сильні і слабкі сторони готелю дозволяють виявити ті аспекти, які знаходяться у вигірній позиції і їх потрібно підтримувати на належному рівні, і аспекти, модернізація яких може прискорити процес підвищення якості послуг та загального рівня конкурентоспроможності готелю і уникнути втрати іміджу компанії.

Орієнтація на клієнта для ТОВ «Баккара-плюс» повинна формувати новий погляд на процес визначення бізнес-цілей та досягнення результатів загалом. Для ТОВ «Баккара-плюс» це означає відхід від існуючої бізнес-моделі, орієнтованої на продаж, та перехід до тактики вхідного маркетингу.

Запровадження стратегії клієнтоорієнтованості потребує глибоких змін для того, щоб її реалізація не стала поверхневою. Для цього запропоновано 9 ключових принципів клієнтоорієнтованої стратегії для ТОВ «Баккара-плюс»:

- 1) постійна увага до зворотного зв'язку клієнтів;
- 2) підбір персоналу із доброзичливих людей, орієнтованих на пошук вирішень ситуацій;
- 3) заохочення автономії персоналу;
- 4) працівники готелю – це найцінніший актив;

- 5) побудова та тренування команди працівників;
- 6) керівництво є прикладом клієнтоорієнтованості;
- 7) опрацьовувати зауваження кожного клієнта;
- 8) створення ціннісної пропозиції для клієнта (CVP);
- 9) моніторинг та оптимізація бізнес процесів.

Стратегія клієнтоорієнтованості ТОВ «Баккара-плюс» є важливою частиною загальної стратегії для досягнення успіху на вітчизняному ринку. Орієнтація на клієнта зводиться до узгодження бізнес-цілей з цілями споживачів. Цей підхід контрастує з орієнтацією на продаж використовуваний ТОВ «Баккара-плюс, при якому потреби бізнесу мали найвищу пріоритетність. Культуру орієнтації на клієнта мають поділяти всі співробітники товариства. Необхідно впроваджувати мислення, орієнтоване на клієнта, у товариство, розвиваючи у співробітників основні навички.

Відповідно до проаналізованого масиву клієнтських відгуків визначено основні проблеми, які озвучують споживачі, що реально скористалися послугами готелю. Тож товариство вже має резерв підвищення рівня лояльності клієнтів за рахунок вирішення зазначених питань, що не потребує значних додаткових капіталовкладень. Відповідно до сформованої стратегії запропоновано місію, бачення та цінності для ТОВ «Баккара-плюс», враховуючи клієнтоорієнтований підхід. Також визначено очікування для персоналу, як основної рушійної сили запровадження клієнтоорієнтованості у роботі готелю. Запровадження даних змін потребує коректування логотипу та слогану готелю. Запропоновано слоган «Ваккара – справжня гостинність із турботою про клієнта» відповідно до клієнтоорієнтованого підходу в брендингу товариства. У такому разі візуалізація бренду змістить акцент із мальовничого місце розташування на річці на приємного місця для кожного клієнта, де про нього будуть турбуватися та запропонують високі стандарти якості гостинності. Загалом запровадження клієнтоорієнтованого підходу дасть можливість товариству досягти рентабельної діяльності та утримати рівень постійних клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Голубков Е.Н. Маркетинговые коммуникации. М.: Финпресс, 2010. 475 с.
2. Готель «Bakkara-plus». URL: <https://bakkara-hotel.com.ua/aboutus/> URL: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search/person-result> (дата звернення: 05.10.2021)
3. Готель «Bakkara-plus». URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/bakkara.uk.html> (дата звернення: 05.10.2021)
4. Готель «Bakkara-plus». URL: <https://www.google.com/travel/hotels/entity> (дата звернення: 05.10.2021)
5. Готель «Bakkara-plus». URL: https://www.tripadvisor.ru/Hotel_Review-g294474-d1724308-Reviews-Bakkara_Hotel-Kyiv_Kiev.html (дата звернення: 05.10.2021)
6. Державна служба статистики. URL: України <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.10.2021)
7. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. URL: <https://usr.minjust.gov.ua/content/free-search/person-result> (дата звернення: 05.10.2021)
8. Казаков С.П. Рыночная ориентация и результаты бизнес-деятельности предприятий в сфере услуг. Маркетинг услуг. 2015. №2. С.82–95.
9. Категоризація готелів та інших подібних закладів в Україні. URL: <http://ncsms.com.ua/index.php/informatsijna-politika/statti/68-kategorizatsiya-goteliv-ta-inshikh-podibnikh-zakladiv-v-ukrajini> (дата звернення: 05.10.2021)
10. Ковалевський В. О., Юшкевич О. О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія. *Бізнес Інформ*. 2019. №6. С. 246–251.
11. Коркун О., Холявка В., Демічковський А., Боратинський О., Кулик О., Піхур О. Організація готельного господарства. Львів : Видавництво «Добра справа». 2019. 224ст.
12. Лосев С.В. Управление отношениями с клиентами. *Маркетинг в*

России и за рубежом. URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2006/1/4245.html>. (дата звернення: 01.10.2021).

13. Нормативна база та регуляторні акти. URL: <https://www.tourism.gov.ua/normativna-baza#header> (дата звернення: 05.10.2021)

14. Ойнер О. К., Латышева Л. С. 2009. Влияние рыночно-ориентированного поведения компаний на результативность бизнеса. В сб.: Ясин Е. Г. (ред.). *X Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества*. М.: ГУ-ВШЭ; 287-296.

15. Отели и гостиницы Киева и другие размещения. URL: https://www.tripadvisor.ru/Hotels-g294474-Kyiv_Kiev-Hotels.html (дата звернення: 05.10.2021)

16. Папенко Л.М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015 Випуск 15. Частина 3. С. 67-70. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/3/19.pdf (дата звернення: 05.10.2021)

17. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 21. с. 165-173. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21_2018_ukr/30.pdf (дата звернення: 01.10.2021).

18. Тест на доброзичливість (Діагностика за шкалою Д. Кемпбелла.). URL: <https://jak.koshachek.com/articles/test-na-dobrozichlivist.html>(дата звернення: 05.10.2021)

19. ТОВ «Баккара-плюс». Фінансова звітність за 2020 рік. URL: <https://e-data.com.ua/uo/finreport/747962/> (дата звернення: 05.10.2021)

20. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Клієнтоорієнтованість: основні підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 244–252.

21. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018 № 9. с. 75-78. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2018/15.pdf (дата звернення: 01.10.2021).

22. Apple-value-proposition URL: <https://fourweekmba.com/apple-value->

[proposition/](#) (дата звернення: 05.10.2021)

23. Bhagavatananda Sh. The Governance: A 10 Days Intro Course for the Beginners. 2020 245 p.
24. Day, G. The Capabilities of Market – Driven Organizations. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, pp.75-89.
25. Fader, P. Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage. 2012. URL: https://ru.scribd.com/book/513751754/Customer-Centricity-Focus-on-the-Right-Customers-for-Strategic-Advantage?utm_medium=cpc&utm_source=google_search&utm_campaign=3Q_Google_DSA_NB_All&utm_device=c&gclid=CjwKCAjwqeWKBhBFEiwABo_XBvNsvrx15YHNK01guEVd-voft1CU3-9AXlo6fcFluNHFo3xCN7IYgBoCxJsQAvD_BwE (дата звернення: 01.10.2021).
26. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., et al. Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. *Journal of Marketing*. 2006. Vol. 70, pp. 44-59.
27. Grizzle J. W., Zablah A., Brown T. J., Mowen J. C. Employee Customer Orientation in Context: How the Environment Moderates the Influence of Customer Orientation on Performance Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 2009. № 94(5). URL: https://www.researchgate.net/publication/26762644_Employee_Customer_Orientation_in_Context_How_the_Environment_Moderates_the_Influence_of_Customer_Orientation_on_Performance_Outcomes. (дата звернення: 05.10.2021)
28. Homburg, C., Pflesser, C. A multiple – layer model of market – oriented organizational culture: measurements issues, performance outcomes. *Journal of marketing research*. 2000. Vol. 4, pp. 449-462.
29. Jaworski B. J. and Kohli A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57, No. 3. pp. 53-70. URL: <https://www.jstor.org/stable/1251854> (дата звернення: 01.10.2021)
30. Kisielewska M. Customer Orientation: Definition, Examples & Strategies. 2021. URL: [https://www.tidio.com/blog/customer-](https://www.tidio.com/blog/customer-orientation)

orientation/?utm_source=google.com&utm_medium=cpc&utm_campaign=14644479506&utm_content=545571004452&utm_term=customer%20orientation&a_bucket=sem&a_type=new&a_source=google.com&a_v=2&a_g_campaignid=14644479506&a_g_keyword=customer%20orientation&a_g_adgroupid=132461718212&a_g_creative=545571004452&gclid=Cj0KCQjw-4SLBhCVARIsACrhWLUVAyhYRwRUS6QVTeCoIt1KTDPSOicoCE2MdWB_ddPF4ne4TuKUq1IaAh95EALw_wcB (дата звернення: 05.10.2021)

31. Latyshova L. S., Syaglova Y. V., Ouyner O. K. The customer – oriented approach: the concept and key indicators of the customer driven company. 2015. URL: <https://hrcak.srce.hr/161648> (дата звернення: 01.10.2021).

32. Levitt Th. The marketing mode; pathways to corporate growth. New York, McGraw-Hill. 1974. 376 p.

33. Levitt Th. Marketing Myopia. Harvard business review. 2004. URL: <https://adventmovespeople.com/sites/default/files/2021-07/Marketing%20Myopia.PDF> (дата звернення: 01.10.2021)

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

35. Power J. D. Overall Customer Care Satisfaction Rises as Wireless Customers Use Online Chat Feature More Frequently Due To Improved Capabilities/ URL: <https://www.jdpower.com/business/press-releases/2013-us-wireless-customer-care-full-service-performance-study-volume-2-and>. (дата звернення: 05.10.2021)

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

37. Whitler K. A. Why Word Of Mouth Marketing Is The Most Important Social Media. URL: <https://www.forbes.com/sites/kimberlywhitler/2014/07/17/why-word-of-mouth-marketing-is-the-most-important-social-media/?sh=18d8eedc54a8> (дата звернення: 05.10.2021)

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність малого підприємства

Баланс (Актив)

Назва рядка	Код рядка	2020 р.	
		На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Нематеріальні активи	1000	28.80	32.20
первісна вартість	1001	47.40	55.60
накопичена амортизація	1002	18.60	23.40
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8.50	0.00
Основні засоби	1010	508.60	395.90
первісна вартість	1011	2 091.70	2 202.20
знос	1012	1 583.10	1 806.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
I. Необоротні активи	1095	545.90	428.10
Запаси	1100	1 869.50	525.80
у тому числі готова продукція	1103	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	380.40	482.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.00	0.40
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.40
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	933.40	868.60
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	293.10	54.30
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	2.90	17.20
II. Оборотні активи	1195	3 479.30	1 948.70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	4 025.20	2 376.80

Баланс (Пасив)

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24.00	24.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 577.20	1 738.30
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00

I. Власний капітал	1495	3 601.20	1 762.30
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	248.80	437.40
розрахунками з бюджетом	1620	114.90	44.10
у тому числі з податку на прибуток	1621	32.50	0.00
розрахунками зі страхування	1625	0.60	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	2.20	0.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	57.50	133.00
III. Поточні зобов'язання	1695	424.00	614.50
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	4 025.20	2 376.80

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 425.80	22 683.90
Інші операційні доходи	2120	883.00	547.20
Інші доходи	2240	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	10 308.80	23 231.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	8 859.90	18 077.00
Інші операційні витрати	2180	2 087.20	5 555.30
Інші витрати	2270	4.80	0.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	10 951.90	23 632.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-643.10	-401.20
Податок на прибуток	2300	0.00	32.50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-643.10	-433.70