

## КЛІЄНТООРІЄНТОВАНЕ МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ РОЗДРІБНИМ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

*У статті розкрито теоретико-методичні підходи до визначення маркетингового управління підприємством; обґрунтовано формування клієнтоорієнтованого маркетингового управління торговельним підприємством; проаналізовано особливості маркетингової діяльності торговельного підприємства; розроблено етапи маркетингового управління торговельним підприємством на засадах клієнтоорієнтованості; визначено переваги і недоліки запровадження клієнтоорієнтованого маркетингового управління в діяльність роздрібних торговельних підприємств.*

*Ключові слова: маркетингове управління, торговельне підприємство, формат торговельного підприємства, клієнтоорієнтований підхід.*

GAVENKO M. S., ZIMONIN A. O., KOVALCHUK S. V.

Khmelnytsky National University

## CUSTOMER-ORIENTED MARKETING MANAGEMENT RETAIL TRADE ENTERPRISES

*The article deals with theoretical and methodological approaches to the definition of marketing management; grounded forming a client-oriented marketing management trading company. A customer-oriented marketing management in retail trade enterprises understand the purposeful activity that involves a set of interrelated phases, such as analysis of market opportunities, choice of target audience, marketing program development and implementation of benchmarking the development of the marketing mix and marketing planning, marketing measures focused on the formation of the concept of customer loyalty. The features of marketing activity of commercial enterprise; developed stages of marketing management trade enterprise based on customer focus; defined advantages and disadvantages of introducing client-oriented marketing management activities in retail trade enterprises.*

*Keywords: marketing management, business enterprise, commercial enterprise size, client-approach.*

**Постановка проблеми.** Безперечним є твердження, що торгівля – це одна з найбільш розвинених галузей економіки будь-якої країни, як за обсягом діяльності, так і за чисельністю зайнятого в ній персоналу, а підприємства, котрі функціонують в цій галузі є найбільш масовими. Діяльність торговельних підприємств пов'язана із задоволенням потреб кожної людини, а отже зазнає впливу безлічі факторів і охоплює широкий спектр питань організаційно-технологічного, економічного та фінансового характеру, які вимагають повсякденних рішень. Головним напрямом діяльності сучасних українських торговельних підприємств є маркетинг.

Управлінські рішення, спрямовані на маркетинг, виступають сьогодні одними з найскладніших завдань діяльності, які суттєво впливають на інші функціональні сфери торговельних підприємств. Актуалізуються питання поглибленої орієнтації на споживачів, підвищується необхідність взаємозв'язку розрізних елементів управлінської діяльності, що, у свою чергу, дозволить вирішувати гострі ринкові проблеми більш раціонально, своєчасно виявляти потенційні можливості роздрібних торговельних підприємств, планувати та здійснювати діяльність з урахуванням тенденцій споживчого попиту.

Враховуючи важливість цих питань для економіки України, спираючись на вивчення і аналіз світового досвіду у цій сфері економічної діяльності, вважаємо за необхідне поглибити теоретико-методичні засади маркетингового управління роздрібними торговельними підприємствами через дослідження поняття «маркетингове управління» та еволюціонування управлінських концепцій маркетингу, виявлення проблем і тенденцій розвитку торговельних підприємств, узагальнення характерних рис етапів процесу маркетингового управління та їх модифікації у сучасних умовах.

**Аналіз публікацій з проблеми дослідження.** Загальнонаукові аспекти розвитку торговельних підприємств розробляли у своїх працях такі вчені, як: В. Артеменко [1], В. Апопій, Н. Голошубова, Л. Дідківська, А. Мазаракі, Т. Футало, І. Школа та ін. Дослідженням ефективності маркетингового управління підприємствами присвячено роботи таких дослідників, як Л. Балабанова [2], А. Войчак [3], М. Єрмошенко [5], П. Діксон [4], П. Друкер [13], С. Земляк [7] та ін. Проте, незважаючи на значний доробок учених у дослідженні розвитку торговельних підприємств, нерозв'язаними, на наш погляд, залишаються питання, пов'язані з реалізацією маркетингового управління діяльністю торговельних підприємств та його ролі у подоланні кризових явищ. Розв'язання зазначених проблем дасть змогу вирішити таку важливу наукову проблему, як формування роздрібним торговельним підприємством ефективної концепції маркетингового управління на засадах клієнтоорієнтованого підходу.

Метою написання статті є удосконалення теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій до систематизації маркетингового управління торговельним підприємством на засадах клієнтоорієнтованого підходу. Реалізація зазначеної мети зумовила необхідність визначення таких завдань:

- розкрити теоретико-методичні підходи до формування клієнтоорієнтованого маркетингового управління торговельним підприємством;

- проаналізувати особливості маркетингової діяльності торговельного підприємства;
- розробити пріоритетні положення маркетингового управління торговельним підприємством на засадах клієнтоорієнтованості.

**Виклад основного матеріалу.** Ринковий плюралізм привів до функціонування у сучасному економічному просторі значної кількості підприємств різних видів, у тому числі, і торговельних. Здавалося б це не має жодного відношення до маркетингового управління, але саме різноманітність підприємств дозволяє управлінцю-маркетологу адекватно оцінити стан ринку, який формується під впливом певних економічних і соціальних процесів. Ці процеси визначають характер діяльності підприємств та появу нових аспектів управління маркетингом [10, с. 27].

Особливість діяльності роздрібних торговельних підприємств вказує на те, що вони відіграють в економіці нашої держави значну і незамінну роль, яка проявляється у виконуваних ними функціях (рис. 1).

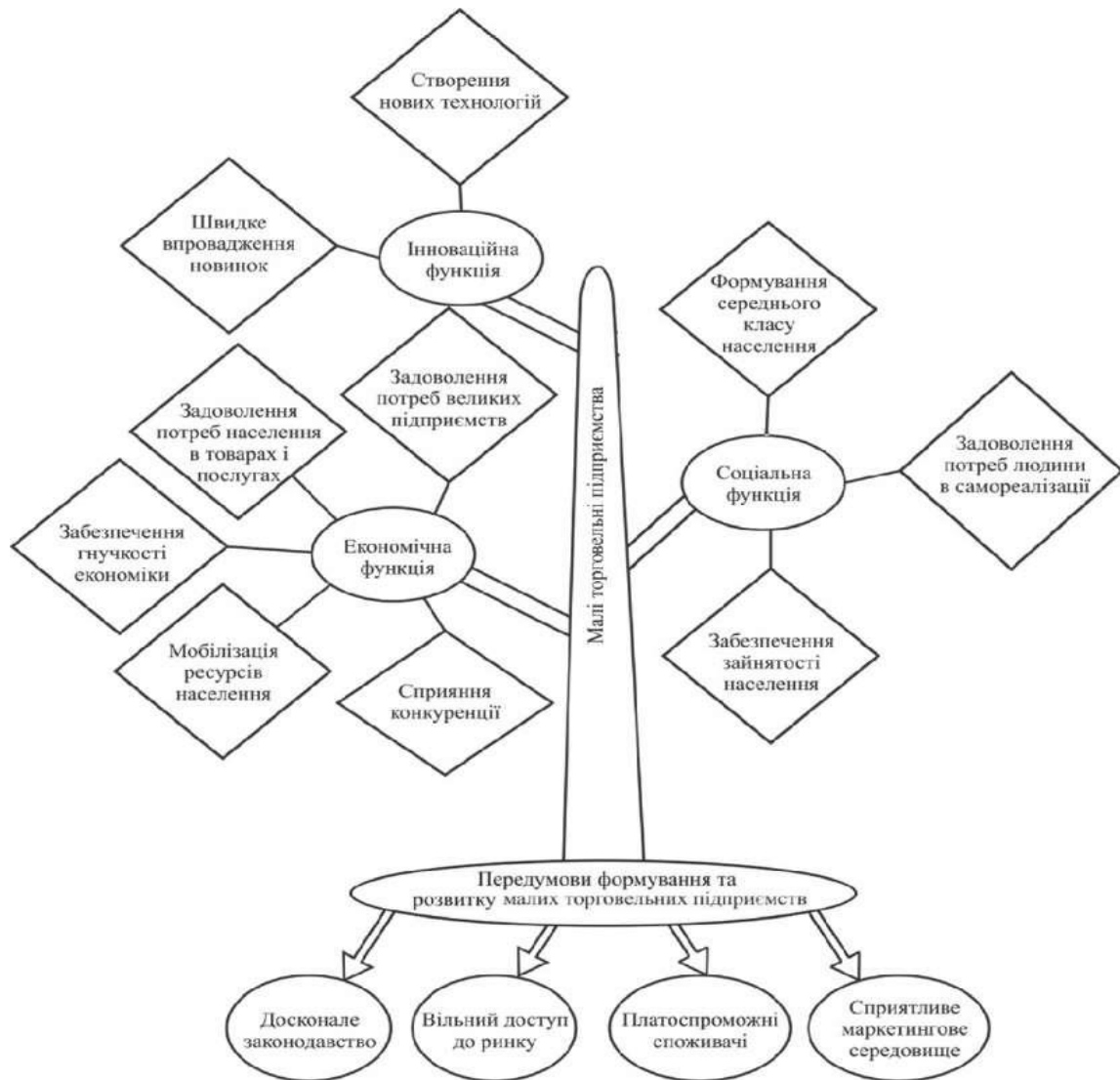


Рис. 1. Функції роздрібних торговельних підприємств [10]

В умовах реформування економіки України, перелік виконуваних функцій роздрібних торговельних підприємств постійно розширюється. Без перебільшення, зазначимо, що розвиток роздрібної торгівлі багато в чому визначає характер ринкових економічних відносин.

Оскільки, основним об'єктом торговельної діяльності є магазин розглянемо детальніше класифікацію та деякі основні характеристики роздрібних торговельних форматів. Варто зазначити, що зараз використовують різні варіанти класифікації та визначення торговельних форматів, які можуть дублюватись за значенням: мінімаркет, супермаркет, дискаунтер, дисконтний магазин, магазин біля дому, магазини «крокової доступності», кеш-енд-кері тощо. На наш погляд найбільш повною та оптимальною є класифікація магазинних форматів, запропонована Скубою Р. В. [11], яка доповнена щодо методів просування, які використовуються у зазначених торговельних підприємствах, і сформована у вигляді табл. 1.

**Класифікація роздрібних торговельних форматів: характеристика та основні методи просування  
(опрацьовано і доповнено на підставі [11])**

Роздрібний торговельний формат	Основні характеристики роздрібного торговельного формату	Основні методи просування
Універсальні магазини	Має декілька рівнів, що відокремлені в самостійні, чітко позначені зони чи відділи за категоріями товарів, що продаються. Тут пропонується широкий і глибокий асортимент, що дозволяє задовольнити майже будь-які потреби покупців, однак існують і такі, які зосереджуються на декількох категоріях товарів, забезпечуючи тим не менше значний вибір в межах цих категорій.	Перелік способів просування різноманітний так само, як і пропонований товарний асортимент: від різних видів реклами і стимулювання збуту, до багаточисленних прийомів особистого продажу і мерчандайзингу.
Багато-профільні магазини	В даному форматі продають в одному приміщенні багато самих найрізноманітніших товарів (продовольчої і непродовольчої груп). Відрізняються від універсальних магазинів відносно невеликим вибором товарів та цінами, невибагливим оформленням вітрин і більш низьким рівнем обслуговування.	Просування здійснюється за допомогою інформативної реклами в ЗМІ та методом директ-меїл
Спеціалізовані магазини	Цей формат роздрібною торгівлі характеризується обмеженим асортиментом товарів, який обслуговує певну цільову аудиторію, на яку вони орієнтовані. Вони переважно мають менші розміри, ніж універсальні, що відповідає ширині їх асортименту.	Просування базується на інформативній рекламі в ЗМІ, методі директ-меїл, особистих продажах і різноманітних акціях стимулювання, які формують лояльних клієнтів
«Вбивці категорій» (термін зародився у США)	Це спеціалізований магазин роздрібною торгівлі, розташований зазвичай за містом або в торговому центрі на околиці міста. Асортимент товарних категорій тут обмежений, однак великі розміри магазину дозволяють пропонувати відвідувачам дуже широкий вибір брендів в межах цих категорій. Економія, викликана широким масштабом діяльності таких магазинів, та невисока вартість орендованих приміщень дозволяють продавцям пропонувати ціни, обумовлені тільки цінністю самих товарів.	Методи просування в цілому схожі на методи спеціалізованих магазинів
«Чергові» магазини (магазини біля дому, магазини крокової доступності)	Зазвичай характеризується такими критеріями: торгова зона площею 20-200 м <sup>2</sup> , щоденний багатогодинний графік роботи, широкий асортимент товарів, але обмежений вибір брендів. В таких магазинах продаються продовольчі товари, побутові речі, ліки, що відпускаються без рецепта, алкогольні напої та канцелярські товари. Можуть пропонуватися й інші товари та послуги. Цей формат зазвичай сприяє здійсненню невідкладних та імпульсних покупок	Просування здійснюється за допомогою інформативної реклами в ЗМІ та методом директ-меїл. За окремими видами товарів проводяться акції зі стимулювання збуту.
Супермаркети, суперстори і гіпермаркети	Належать до одного і того ж «сімейства» форматів роздрібною торгівлі: це магазини самообслуговування, як правило, одноповерхові, з безліччю прилавків і проходів всередині. Великі площі та економія на робочій силі дозволяють пропонувати більш широкий асортимент товарів за більш низькими цінами, внаслідок чого супермаркети є основним місцем здійснення «повсякденних покупок». Супермаркет – найменший магазин з цього «сімейства» (від 500 м <sup>2</sup> ). Зазвичай він розташований в центрі міста або недалеко від нього, а асортимент товарів складають продукти харчування і предмети домашнього вжитку. Суперстори займають площу близько 8 тис. м <sup>2</sup> , а то і більше. Гіпермаркет – це величезний (площею понад 4,65 км <sup>2</sup> ) центр роздрібною торгівлі, розміщений за містом, який пропонує широкий асортимент товарів.	Просування тут засноване на різноманітних акціях по стимулюванню збуту, прийомах мерчандайзингу і точкових рекламних кампаніях.
Оптові клуби	Пропонує обмежений асортимент продовольчих товарів і товарів для дому, деякі товари домашнього вжитку і одяг. Відмінною особливістю є те, що для здійснення в ньому покупки покупець має стати його членом. Ціни в таких торгових точках низькі, торгова обстановка досить проста. Принцип роботи – «плати і забирай» (товари доводиться закуповувати у великих кількостях).	Просування таких торгових точок пов'язано в основному з друкованою рекламою і ціновим стимулюванням.
Магазини, які торгують за каталогами (виставки каталогів)	Особливістю даного формату є те, що в самому торговому залі товарів виставляється зовсім небагато – в порівнянні з повним їх асортиментом, однак споживач може скористатися каталогами, проглянути їх, якщо у нього є таке бажання. Це економічно вигідний спосіб утримання торгової точки, яка розміщена на «головній вулиці». Однак цей формат створює деякі проблеми, пов'язані з демонстрацією товарів, оскільки він спирається не стільки на «реальні» товари, скільки на їх зображення в каталозі.	Просування в таких торгових точках спрямоване на те, щоб залучити покупця, а значить, без реклами в ЗМІ не обійтись, а також на те, щоб переконати його на основі методів особистого продажу, друкованої реклами роздаткового характеру і цінового стимулювання здійснити покупку.
Магазини-дискаунтери	Це роздрібна торговельна точка, в якій продаються товари за ціною більш низькою, ніж в «типовому магазині головної вулиці». Такий магазин проводить повсякденну політику низьких цін, при якій вони залишаються низькими постійно, на відміну від політики високих цін, при якій ціни знижуються тільки на час проведення промо-акцій. Асортимент магазину-дискаунтера або орієнтований на потреби покупців, або планується виходячи з того, які товари доцільно продавати з низьким прибутком.	В межах просування застосовується зазвичай інформативна реклама в ЗМІ і метод директ-меїл
Заводські магазини	В такому магазині споживачам пропонується асортимент неактуальних для даного сезону і/або не самих якісних товарів. Заводський магазин дозволяє виробникам розпродавати товари, які не користуються попитом, не приносячи при цьому шкоди іміджу основного товару чи бренду компанії роздрібною торгівлі.	При просуванні продукції такі магазини застосовують в основному зовнішню рекламу і методи особистих продаж.

В умовах розвитку ринкової економіки в Україні, більшість діючих роздрібних торговельних

підприємств і досі не застосовують маркетингових стратегій, не розробляють оперативних заходів у сфері маркетингу. Невміння швидко реагувати на зміну ринкової кон'юнктури та традиційність підприємницького мислення є своєрідним бар'єром на шляху ефективної комерційної діяльності цих підприємств.

Світовий досвід свідчить про пріоритетну роль саме роздрібних торговельних підприємств у створенні сприятливого конкурентного середовища, що забезпечує формування ефективних стимулів для інвестування та удосконалення фінансово-кредитних відносин.

Важливим завданням для роздрібних торговельних підприємств є усвідомлення того, що застосування маркетингу є невід'ємним елементом їх взаємовідносин із ринком. Розвиток ринкових відносин сприяє швидкому включенню маркетингу в процес управління підприємством, оскільки саме забезпечення його своєчасною й правдивою інформацією про маркетингове середовище, дозволяє приймати виважені та правильні рішення у фінансових і управлінських питаннях.

Маркетингове управління є важливою частиною загальної системи управління роздрібними торговельними підприємствами, яка спрямована на збалансування вимог маркетингового середовища і внутрішніх можливостей для пошуку конкурентних переваг на ринку.

Розвиток ринкової економіки в Україні вимагає нового підходу до управління маркетингом підприємств, що сприяв би прискоренню товароруку, задоволенню потреб ринку й підвищенню прибутковості [8, с. 118]. Але для цього варто з'ясувати економічну сутність поняття «маркетингове управління» з погляду українських та іноземних теоретиків і практиків у сфері маркетингу.

Поняття «маркетингове управління» неоднозначно трактується в економічній літературі. Досі серед закордонних та українських науковців не існує єдиного розуміння цього процесу, методології побудови та використання управління маркетингом підприємствами.

У ХХ ст. такі вчені-економісти як А. Войчак [3], П. Діксон [4], П. Друкер [13] і С. Земляк [7], визначаючи управління маркетингом, намагались охопити всі маркетингові дії, але це утворювало громіздкі дефініції. Для створення чіткого твердження, їх доводилось спрощувати. Виникали переконливі визначення, але з домінуванням уподобань окремих авторів, однак конкретизовані визначення при подальшому розвитку економічних наук вимагали перегляду.

На наш погляд, маркетингове управління – це системна цілеспрямована діяльність підприємства, яка охоплює аналіз, дослідження, планування, реалізацію та контроль заходів, спрямованих на вивчення попиту, потреб і психології споживачів, мотивів їх поведінки, моральних цінностей, встановлення довірливих та етичних взаємовідносин у ланцюжку «маркетолог-споживач», використання методів стимулювання збуту, пристосування до змін маркетингового середовища і забезпечення стійкої ринкової позиції.

Таке визначення дозволяє аналізувати маркетингове управління як складний багатоаспектний процес, що охоплює всі сфери господарської діяльності підприємства. Крім того, пропонуємо розглядати маркетингове управління з урахуванням ще й морально-етичної сторони цього процесу. Маркетингове управління обов'язково має враховувати інтереси й потреби споживачів, мотиви їх поведінки на ринку, специфіку та унікальність соціальної психології цільових покупців, їх морально-психологічний стан і безпосереднє соціальне оточення.

Запропоноване визначення поняття «маркетингове управління» дозволить розглядати цей процес з урахуванням соціальної відповідальності підприємств перед покупцями (підприємство є членом суспільства, а тому норми моралі обов'язково мають управляти його поведінкою), що створить сприятливі умови для розвитку суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі. Тобто такий підхід дозволяє стверджувати про клієнтоорієнтованість маркетингового управління.

Мета клієнтоорієнтованого маркетингового управління полягає у створенні ефективної маркетингової системи взаємодії, тобто переведення комунікацій зі споживачем на рівень особистісних взаємин, а також максимізація валового прибутку від клієнта за рахунок створення і запровадження програм лояльності.

Об'єктом клієнтоорієнтованого маркетингового управління є маркетингова діяльність, тобто дослідження ринку, розробка, розподіл та просування товарів і послуг через здійснення угод купівлі-продажу, завдяки чому досягаються цілі підприємства.

Клієнтоорієнтоване маркетингове управління, як і будь-яка інша наукова концепція, базується на певних принципах. Найголовнішими з них є такі:

– створення реальної переваги власної пропозиції. Необхідною умовою для забезпечення реальної переваги над конкурентами є наявність досконалого товару або послуги, але цього замало. Головною перевагою може стати сам процес «пропозиції», який досягається за рахунок постійної роботи компанії над вивченням своїх клієнтів та ефективного реагування на зміни їхніх потреб;

– орієнтація на ключових клієнтів та створення індивідуального підходу до кожного клієнта. Фактично фірмою має бути вироблений індивідуальний підхід до кожного клієнта. Однак якщо компанія прагне задовольнити всіх споживачів, то вона ризикує не сподобатися нікому. Різні клієнти володіють різною цінністю для компанії. Згідно з принципом Парето: «20% покупців приносить 80% доходу або 10% клієнтів приносять 90% прибутку». Таким чином, важливим є сегментація та орієнтація діяльності компанії

на задоволення потреб «головних» клієнтів і на розширення відносин з ними. При цьому організація може та повинна працювати з усіма клієнтами, проте режим «особливих відносин» повинен створюватися лише для ключових клієнтів;

– завоювання лояльності клієнтів. Компанії необхідно ставитися до клієнтів як до постійних активів і робити все можливе, щоб зберегти і підвищити цінність клієнтів для фірми за період їхньої взаємодії. Чим довше клієнт залишається з фірмою, тим більшу віддачу приносять відносини обом сторонам: виникають взаємні поступки, рекомендації третім особам, участь у спільних проектах.

Реалізація на практиці принципів клієнтоорієнтованого маркетингового управління вимагає від усіх функціональних підрозділів підприємства спільних зусиль у галузі маркетингу як однієї команди.

Суб'єктом маркетингового управління є окремий власник чи менеджер, сукупність працівників управлінського персоналу конкретного підприємства [6, с. 13].

Сутність концепції клієнтоорієнтованого маркетингового управління полягає у формуванні довготривалих відносин співпраці і довіри між суб'єктами ринку з метою отримання двосторонньої вигоди. Однією з проблем формування клієнтоорієнтованого маркетингового управління є невизначеність основних суб'єктів відносин, видів взаємозв'язків між ними, обмеженість щодо включення основних бізнес-суб'єктів ринку у систему партнерства, а також нехтування роллю контактних аудиторій та персоналу самого підприємства у процесі формування відносин.

Різні науковці до партнерів по ринку, або бізнес-партнерів, відносять різних фізичних і юридичних суб'єктів, які беруть участь, пряму чи опосередковану, у процесі виготовлення товару та постачання цього товару до кінцевого споживача.

Польський вчений Я. Отто пропонує до суб'єктів клієнтоорієнтованого маркетингового управління відносити постачальників, виробників, конкурентів, посередників, промислових споживачів (організації-споживачі), а також впливові інституції або контактні аудиторії.

Ключову роль у побудові взаємовигідних відносин відіграють і самі працівники підприємства – від звичайних робітників до акціонерів компанії. Власне робота однією командою, взаєморозуміння між вищим керівництвом і підлеглими дає можливість сформувати позитивний імідж підприємства, який є необхідною умовою для побудови партнерських відносин.

Суб'єктів клієнтоорієнтованого маркетингового управління пропонується поділити на три групи за типами партнерства, які функціонують в єдиній системі, але різні за характером партнерства та взаємозв'язків:

Перша група партнерства – прямі партнерські відносини – містить бізнес-одиноці, з якими підприємство безпосередньо будує партнерські відносини, які полягають у взаємовигідній співпраці, створенні додаткових цінностей для кінцевого споживача, зменшенні часових, трудових та фінансових затрат при укладанні договорів, взаємодопомозі у критичних ситуаціях тощо.

До першої групи суб'єктів клієнтоорієнтованого маркетингового управління належать: постачальники; організації-споживачі; маркетингові посередники; надавачі ділових послуг; конкуренти.

Постачальники – компанії та приватні особи, які забезпечують підприємство та його конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва товарів і послуг.

Організації-споживачі – юридичні особи, які закупають товари для їх подальшого використання у процесі виробництва, здачі в оренду, перерозподілу чи перепродажу.

Організації-споживачі поділяються на чотири групи:

1) виробничі підприємства, які закупають товари для їх подальшого використання (споживання або приєднання) у виробничому процесі;

2) підприємства-посередники, що закупають товари для їх подальшого перепродажу, маючи на меті отримання прибутку, зокрема підприємства гуртової та роздрібною торгівлі;

3) державні установи, що здійснюють закупівлю товарів для розв'язання різного роду соціальних проблем, завдань, виконання урядових програм тощо;

4) безприбуткові організації, що закупають товар для втілення певної ідеї у життя та поширення у суспільстві.

Маркетингові посередники – фірми, що допомагають компанії в просуванні, збуті і розповсюдженні товарів серед клієнтури. До маркетингових посередників належать торговельні посередники, що спеціалізуються на організації товароруху, агентства з надання маркетингових послуг і кредитно-фінансові, страхові установи.

Конкуренти – особи, групи осіб або підприємства, які змагаються за споживача з іншими особами, групами осіб або підприємствами, мають свої власні специфічні інтереси в певній галузі та здійснюють свою діяльність відповідно до цих інтересів.

Відносини зі всіма суб'єктами першої групи партнерства, за винятком конкурентів, формуються в процесі прийняття рішення про купівлю та підтримуються під час проведення переговорів, укладання угоди, післяпродажного обслуговування та повторних замовлень. Відносини з конкурентами розвиваються в процесі обміну досвідом та розвитку галузі і підтримуються на всьому шляху існування підприємств.

Друга група суб'єктів має опосередковане відношення до клієнтоорієнтованого маркетингового

управління. Ці діячі ринку допомагають своєю діяльністю та ставленням до компанії-виробника створювати прямі партнерські відносини, які формуються між суб'єктами першої групи. Ця група партнерства отримала назву – опосередковані партнерські відносини.

До другої групи суб'єктів маркетингу партнерських відносин доцільно відносити так звані контактні аудиторії, а саме:

- фінансові, банківські та кредитні установи;
- бюджетні організації та органи влади;
- засоби масової інформації; громадські організації;
- місцева громадськість тощо.

Контактні аудиторії фірми – установи, заклади, асоціації та групи людей, які виявляють реальний чи потенційний інтерес до фірми і впливають на її здатність досягти визначених цілей.

До третьої групи суб'єктів клієнтоорієнтованого маркетингового управління пропонується відносити невід'ємних учасників практичної реалізації концепції маркетингу відносин – акціонерів, керівництво та персонал підприємства-виробника.

Ця група суб'єктів формує імідж підприємства, відіграє важливу роль при формуванні партнерських відносин з суб'єктами першої та другої груп і має характер «внутрішньо фірмових партнерських відносин». Формування лояльних працівників та корпоративного духу підприємства забезпечує розуміння місії та цілей підприємства, а також дає можливість реалізовувати поставлені завдання єдиною командою, яка чітко знає та усвідомлює, що від неї вимагається.

Традиційними складовими процесу управління маркетингом підприємств усіх видів діяльності незалежно від їх розміру є: аналіз ринкових можливостей, вибір цільових ринків, формування комплексу маркетингу, здійснення маркетингових заходів і програм.

На відміну від виробничих підприємств, торгівля має свою специфіку, що пов'язана з її роллю посередника між виробництвом і споживанням та поєднанням виробничих функцій із наданням послуг. Тому, в процесі клієнтоорієнтованого маркетингового управління роздрібних торговельних підприємств відображаються певні особливості засновані на торговельному обслуговуванні покупців.

На першому етапі процесу клієнтоорієнтованого маркетингового управління роздрібних торговельних підприємств вважаємо за необхідне здійснити оцінювання можливостей підприємств відповідно до місії та наявних ресурсів через дослідження постачальників товарів, аналіз дійсних і потенційних споживачів, оцінка маркетингового середовища та ризиків. Найкращими шляхами здійснення цього є проведення маркетингових досліджень середовища існування підприємств і формування на базі отриманих результатів системи маркетингової інформації про ринки їх діяльності [9, с. 45].

На другому етапі клієнтоорієнтованого маркетингового управління роздрібними торговельними підприємствами, що традиційно характеризується вибором цільових ринків, пропонуємо обирати цільову аудиторію. Основними елементами цього етапу мають бути: позиціонування торговельного підприємства на ринку; визначення мотивації вибору споживачами підприємства; вимірювання і прогнозування попиту.

Третім етапом клієнтоорієнтованого маркетингового управління роздрібними торговельними підприємствами, на наш погляд, має стати розробка маркетингової програми, що являє собою зведення правил, за якими функціонує підприємство. Зазвичай, на цьому етапі формується стратегія підприємств (визначаються стратегічні напрями розвитку), але в силу специфіки роздрібних торговельних підприємств вона не розробляється, а лише конкретизується в їх маркетинговій програмі.

Маркетингова програма підприємства передбачає визначення проблем, з якими може зіткнутися кожний співробітник у своїй щоденній роботі й визначає, як із ними впоратися. Це допомагає уникнути помилок, які можуть призвести до втрати клієнтів. Проте, маркетингова програма – це сукупність правил як вчинити в тій чи іншій ситуації, її можна порушити, якщо це потрібно для задоволення потреб споживачів. Зі зміною ситуації на ринку маркетингова програма періодично переглядається й доповнюється.

Четвертий етап передбачає планування маркетингу та розробку комплексу маркетингу. Планування маркетингу являє собою процес створення і підтримання співвідношення між цілями підприємства, його потенційними можливостями та шансами у сфері маркетингу, і заснований на чітко визначеній програмі діяльності, обґрунтуванні допоміжних завдань, наявному потенціалі.

Формування комплексу маркетингу підприємств передбачає розробку таких інструментів маркетингу («4Р»), як товар, просування, ціна, місце. Але, сучасна маркетингова теорія додала в цей комплекс ще три додаткових «Р»: оформлення товару (physical evidence), людей (people) і процес маркетингу (process) [12, с. 149-150].

Часто у персоналу підприємств торгівлі та їх клієнтів існують різні уявлення про необхідний рівень сервісу. Тобто, рівень торговельних послуг залежить від розуміння працівниками підприємств вимог покупців. Продавці, перебуваючи найближче до споживачів, краще знають, як їх можна задовольнити. При цьому, вони можуть запропонувати власні шляхи підвищення якості послуг.

Ми переконані, що практичне використання вищезазначених елементів комплексу маркетингу дозволить роздрібному торговельному підприємству сформувати ефективну концепцію лояльності споживачів (систему поглядів і позитивних думок про товари та послуги, сервіс, персонал, що виникають в результаті узагальнення почуттів і емоцій споживачів). Вагому роль в утвердженні концепції

клієнтоорієнтованого маркетингового управління роздрібними торговельними підприємствами відіграють не лише зазначені складові маркетингового комплексу, але й маркетингові заходи, розроблені на п'ятому етапі запропонованого процесу управління маркетингом.

Концепція лояльності споживачів торговельного підприємства ґрунтується на думці, що легше й дешевше продавати товари та послуги існуючим клієнтам, ніж залучати нових. Фактично це є відправним пунктом у формуванні концепції клієнтоорієнтованого маркетингового управління роздрібними торговельними підприємствами.

Споживча лояльність – це прихильність покупців до одного підприємства, мотивована звичкою купувати один і той же товар, незважаючи на ціну, відкидання альтернативи. Ця концепція є доволі простою: спочатку слід сфокусувати увагу на існуючих покупцях, що формують основу продажів, а потім займатися випадковими відвідувачами, намагаючись зробити їх постійними покупцями.

П'ятий етап процесу клієнтоорієнтованого маркетингового управління роздрібними торговельними підприємствами має передбачати розробку та ефективну роботу таких систем:

– контролю маркетингу для впевненості в ефективності діяльності підприємства та: контролю за виконанням річних планів – співставлення поточних показників з цифрами річного плану і прийняття відповідних заходів, у разі потреби, для виправлення ситуації; контролю прибутковості – визначення фактичної рентабельності різних товарів, сегментів ринків і торгових каналів; стратегічного контролю – систематичної перевірки співвідношення вихідних стратегічних установок підприємства з наявними ринковими можливостями;

– маркетингового мислення персоналу («мислення від клієнта»). Формування маркетингового мислення персоналу роздрібного торговельного підприємства має починатися з клієнтманії – звички підходити до діяльності з позиції клієнтів. Людина стає обізнаною у маркетингу лише тоді, коли в її свідомості відбувається перехід від «я» до «клієнт». На жаль, більшість українських підприємців мають стійкий імунітет до клієнтманії.

Проте, клієнтманії нині замало. Персонал роздрібні торговельні підприємства має: уміти думати про клієнтів і відчувати за них; мати звичку перевілюватися в споживачів і ставитися до них так, як вони б хотіли, щоб ставилися до них; вміти з'ясувати справжні потреби клієнтів і зрозуміти ті їх думки й емоції, з якими вони підходять до товару чи послуги.

Основним результатом емоційного аналізу споживачів роздрібного торговельного підприємства має бути виявлення персоналом всіх аспектів, що сприяють продажу. Маркетингове мислення прикрашають сміливі творчі рішення, що мають використовувати всі наявні у підприємств ресурси для задоволення потреб споживачів, досягнення високого рівня продажу і отримання прибутку.

**Висновки і перспективи досліджень.** Таким чином, маркетингове управління можна визначити як системну цілеспрямовану діяльність підприємства, котра охоплює аналіз, дослідження, планування, реалізацію та контроль заходів, спрямованих на вивчення попиту, потреб і психології споживачів, мотивів їх поведінки, моральних цінностей, встановлення довірливих та етичних взаємовідносин у ланцюжку «маркетолог – споживач», використання методів стимулювання збуту, пристосування до змін маркетингового середовища і забезпечення стійкої ринкової позиції.

З іншого боку, виходячи із розглянутих етапів процесу клієнтоорієнтованого маркетингового управління та їх складових, а також особливостей діяльності роздрібних торговельних підприємств України, пропонуємо розуміти під клієнтоорієнтованим маркетинговим управлінням роздрібними торговельними підприємствами цілеспрямовану діяльність, що передбачає здійснення сукупності взаємопов'язаних етапів, таких як аналіз ринкових можливостей, вибір цільової аудиторії, розробка маркетингової програми і здійснення бенчмаркінгу, розробка комплексу маркетингу і планування маркетингу, здійснення маркетингових заходів, які орієнтовані на формування концепції лояльності споживачів.

Також можна визначити переваги та недоліки реалізації концепції клієнтоорієнтованого маркетингового управління роздрібними торговельними підприємствами. Так, загалом для підприємства перевагами від формування клієнтоорієнтованого маркетингового управління є забезпечення конкурентоспроможності підприємства, збільшення ринкової вартості підприємства та формування позитивного іміджу підприємства.

Сукупність інших переваг можна розподілити відповідно до логіки поділу суб'єктів клієнтоорієнтованого маркетингу. Так, переваги від формування клієнтоорієнтованого маркетингового управління:

1. З постачальниками: створення додаткової корисності товару; спільне управління якістю продукції; скорочення логістичних витрат; можливість об'єднання в стратегічні союзи та альянси; допомога в уникненні загрози банкрутства (участь в санації підприємства).

2. З конкурентами в галузі: бенчмаркінг – обмін передовим досвідом; створення вхідних бар'єрів в галузь, які сприятимуть зменшенню кількості нових конкурентів; спільне розроблення стандартів якості продукції.

3. З організаціями-споживачами: створення додаткової корисності товару; виконання індивідуальних замовлень; зменшення часу оформлення замовлення; розширення комунікацій «з вуст у вуста».

4. З персоналом підприємства: створення сприятливих умов праці; злагодженість роботи

структурних підрозділів; чітке та вчасне виконання поставлених завдань; швидке реагування на скарги та пропозиції споживачів.

5. З маркетинговими посередниками: зменшення вертикальних та горизонтальних конфліктів; зменшення часу на зворотні комунікації зі споживачами; спільне проведення маркетингових заходів (досліджень та рекламних кампаній); прискорення процесу реалізації продукції; кобрендинг.

6. З контактними аудиторіями: лобювання; фінансова підтримка; активізація інвестиційних процесів.

7. З надавачами ділових послуг: першочерговість обслуговування; допомога в уникненні загрози банкрутства (участь в санації підприємства).

Незважаючи на таку велику кількість вище перелічених переваг, клієнтоорієнтованому маркетинговому управлінню притаманна і ціла низка недоліків, зокрема:

- партнерство обмежує шанси використання привабливіших ринкових можливостей;
- можуть виникати конфлікти з приводу володіння спільно розробленою інновацією та правом на інтелектуальну власність;
- ставка на одного-двох постачальників може спричинити ризик ринкової небезпеки;
- нерідко складно довірити партнеру стратегічно важливу інформацію;
- за незначних обсягів закупівлі переваги від партнерства можуть не виправдати тих зусиль, які було витрачено на налагодження цих стосунків;
- нерідко складно відшукати партнера, готового прийняти на себе необхідні за умов партнерства зобов'язання.

Зважаючи на різноманітність трактувань, формування клієнтоорієнтованого маркетингового управління в сучасних умовах високого рівня конкурентної боротьби набуває дедалі більшого значення, оскільки забезпечує підвищення ефективності ринкової діяльності торговельного підприємства. А головною метою клієнтоорієнтованого маркетингового управління за будь-яких умов і для будь-яких підприємств залишається створення ефективної маркетингової системи взаємодії, тобто переведення комунікацій зі споживачем на рівень особистісних взаємин, а також максимізація валового прибутку від клієнта.

### Література

1. Артеменко В. С. Особливості організації служби маркетингових комунікацій на сучасному торговельному підприємстві / В. С. Артеменко, І. Г. Бубенець // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі ; [редкол. : О. І. Черевко (відп. ред.) та ін.]. – Х., 2010. – Вип. 1 (11). – С. 570–576.
2. Балабанова Л. В. Управління маркетинговою діяльністю підприємства : монографія / Л. В. Балабанова, Н. М. Гуржій ; Мін-во освіти і науки України, Донець, нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. – 184 с. – (Школа маркетингового менеджменту).
3. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник / А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2009. – 328 с.
4. Диксон Питер Р. Управление маркетингом / Р. Питер Диксон ; [пер. с англ.]. – М. : ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. – 560 с.
5. Єрмошенко М. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / М. М. Єрмошенко. – К. : НАУ, 2001. – 204 с.
6. Заяць Т. А. Управління маркетингом на підприємстві : монографія / Т. А. Заяць, І. О. Тарлопов, О. О. Пилипенко. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2006. – 253 с.
7. Земляк С. В. Организационно-экономические аспекты управления маркетинговыми технологиями (на примере сферы малого бизнеса) : монография / С. В. Земляк. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2006. – 248 с.
8. Ілляшенко С. М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій / С. М. Ілляшенко // Актуальні Проблеми Економіки. – 2010. – № 12. – С. 111–119.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга / Филипп Котлер Ф., Гари Армстронг, Джон Сондерс, Вероника Вонг ; [пер. с англ.] – СПб : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 944 с.
10. Краус К. М. Управління маркетингом малих торговельних підприємств : монографія. / К. М. Краус. – Київ : Центр учбової літератури, 2015. – 226 с.
11. Скуба Р. В. Современные типы организаций розничной торговли и методы их продвижения на локальные рынки [Электронный ресурс] / Р. В. Скуба // Экономика региона. Владимирский государственный университет. – 2007. – № 18. – Режим доступа : <http://journal.vlsu.ru/>
12. Управление розничным маркетингом / под ред. Д. Гилберта ; [пер. с англ.]. – М. : ИНФРА-М, 2010. – XVI, 571 с.
13. Drucker Peter. Management: tasks, responsibilities, practice / Peter Drucker. – New York : Harper & Row, 1973. – 839 p.

Надійшла 01.11.2016; стаття прорецензована редакційною колегією