

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

Тетяна КНЯЗЄВА

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 075 «МАРКЕТИНГ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ»

Тема: «Формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні діяльністю підприємства»

Виконавець: Бичуля Марина Ігорівна

Керівник: к.е.н., доцент Шевченко Анна Валеріївна

Нормоконтролер: Созинова Ірина Валентинівна

КИЇВ 2022

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра маркетингу  
Спеціальність: 075 «Маркетинг»  
Освітньо-професійна програма: «Міжнародний маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач випускової кафедри

Тетяна КНЯЗЄВА

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання кваліфікаційної роботи**

Бичулі Марини Ігорівни

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні діяльністю підприємства» затверджена наказом ректора від 31.08.2022 року № 1177/ст
2. Термін виконання роботи: з 05.09.2022 року по 30.11.2022 року
3. Вихідні дані роботи: статистичні дані, нормативно-правова база, електронні інформаційні джерела, матеріали періодичних видань
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичні основи забезпечення та формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством; маркетингове дослідження діяльності ДП «Fielmann» на ринку України; формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні діяльністю ДП «Fielmann»; висновки
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: складові концепції клієнтоорієнтованості підприємства; модель збігу потреб, інтересів клієнтів з цінностями підприємства та її співробітників; динаміка імпортової продукції на оптичному ринку України; динаміка експорту лінз, призм та дзеркал українського виробництва; загальна характеристика ДП «Fielmann»; структура продукції, обсяги продажу, товарний асортимент окулярів салонів оптики Fielmann; карта позиціонування товарів оптики Fielmann на основі матриці БКГ; запропоновані варіанти продуктової стратегії; стандартизовані критеріальні показники та інтегральна оцінка конкурентоспроможності сонцезахисних окулярів різних виробників; структура клієнтоорієнтованої компанії; модель впровадження клієнтоорієнтованої бізнес-стратегії в компанії; схема проекту навчання персоналу ДП «Fielmann» в управлінні розвитком клієнтоорієнтованості; заходи з підвищення якості діяльності співробітників ДП «Fielmann»; вплив залученості персоналу на прибутковість компанії.

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	05.09.2022	
2.	Збір та обробка статистичної інформації	06.09.2022-11.09.2022	
3.	Вивчення стану проблем, опрацювання джерел	12.09.2022-18.09.2022	
4.	Написання теоретичної частини	19.09.2022-25.09.2022	
5.	Написання аналітичної частини	26.09.2022-09.10.2022	
6.	Написання практичної частини	10.10.2022-23.10.2022	
7.	Написання вступу та висновків	24.10.2022-30.10.2022	
8.	Оформлення пояснювальної записки, наочного та графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	31.10.2022-06.11.2022	
9.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедрі	07.11.2022-11.11.2022	

7. Дата видачі завдання: 05.09.2022 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Анна ШЕВЧЕНКО  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання \_\_\_\_\_ Марина БИЧУЛЯ  
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

## АНОТАЦІЯ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні діяльністю підприємства» 109 с., 17 рис., 25 табл., 64 літературних джерела, 1 додаток.

КЛІЄНТ, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ОПТИКА, ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЯ, УПРАВЛІННЯ.

Об'єктом дослідження є процеси управління маркетинговою діяльністю підприємства, а предметом – методи та підходи щодо формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні діяльністю досліджуваного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні діяльністю підприємства (на прикладі салонів оптики «Fielmann»).

Методи дослідження порівняння, системний підхід, традиційні методи статистичної обробки інформації, методи економічного та фінансового аналізу

Методологічну основу дослідження склали наукові публікації вітчизняних та закордонних вчених і фахівців, монографії, наукові статті з дослідження проблематики формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством, періодичні спеціалізовані видання, звіти світових та українських агенцій, офіційні сайти компаній.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці напрямів забезпечення конкурентних переваг досліджуваного підприємства та формуванні складових клієнтоорієнтованого підходу в його управлінні.

Значущість виконаної роботи та висновки:

– проведене дослідження основ формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством дозволило обґрунтувати необхідність

створення тісного взаємозв'язку між клієнтами, співробітниками та іншими контрагентами підприємства;

– дослідження послідовності формування клієнтоорієнтованого підходу дозволило визначити, що реалізація переходу підприємства на клієнтоорієнтований підхід удосконалює його стратегічний набір в аспекті чутливості до змін;

– результати дослідження маркетингового середовища підприємства дозволили визначити конкретні напрями вдосконалення його діяльності;

– проведений аналіз існуючого рівня клієнтоорієнтованості досліджуваного підприємства дозволив сформувавши комплекс заходів з формування та посилення клієнтоорієнтованості його персоналу та визначити перспективи зміцнення конкурентних позицій підприємства, що забезпечить підприємству стійкий довготривалий прибуток, сформує позитивний імідж підприємства та забезпечить лояльність споживачів.

Рекомендації щодо використаних результатів. Матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути використані в діяльності компанії при вдосконаленні системи управління підприємством через впровадження та реалізацію напрямів забезпечення клієнтоорієнтованого підходу, а також в навчальному процесі закладів вищої освіти.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження. Запропонований комплекс заходів клієнтоорієнтованого підходу в систему управління досліджуваного підприємства забезпечить йому підвищення результативності роботи співробітників та тривалу прибутковість завдяки ефективній взаємодії з клієнтами.

Сектор застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи. Наукові результати кваліфікаційної роботи апробовані на XIII міжнародній науково-практичній конференції «Фінанси, облік та оподаткування: теорія і практика» (24 листопада 2022 р.).

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	11
1.1. Сутність клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством.....	11
1.2. Забезпечення клієнтоорієнтованості як інструменту формування конкурентних переваг підприємства.....	20
1.3. Послідовність формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством.....	30
Висновки до першого розділу .....	39
<b>РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «FIELMANN» НА РИНКУ УКРАЇНИ</b> .....	41
2.1. Дослідження сучасного стану оптичного ринку України та діяльності ДП «Fielmann».....	41
2.2. Аналіз товарної політики ДП «Fielmann».....	51
2.3. Аналіз маркетингової стратегії компанії.....	59
Висновки до другого розділу.....	68
<b>РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ДП «FIELMANN»</b> .....	70
3.1. Обґрунтування напрямів забезпечення клієнтоорієнтованого підходу в управлінні ДП «Fielmann».....	70
3.2. Розробка рекомендацій щодо формування та посилення клієнтоорієнтованості персоналу ДП «Fielmann».....	79
Висновки до третього розділу.....	92
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	95
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	102
<b>ДОДАТКИ</b> .....	109

## ВСТУП

Глобалізація економічного простору та все більш тісна інтеграція країн на світовому ринку роблять ще більш актуальними питання пошуку джерел конкурентних переваг, які будуть стійкими та важкими для повторення конкурентами. У цьому контексті орієнтація на клієнта та побудова системи партнерських взаємин є одним з найбільш перспективних напрямів дослідження та управління.

Це зумовлено тим, що на сьогоднішній день досить складно створити унікальні конкурентні переваги за рахунок кращих технологій, більшого асортименту товарів/послуг, підвищення операційної ефективності чи зниження цін, оскільки все це можна швидко скопіювати. А ось ставлення до клієнта скопіювати значно важче.

В умовах швидкого та мінливого ринку, смаки та пріоритети покупців змінюються як по ціновій категорії, так і за якістю необхідних послуг/товарів, тому кожному підприємству необхідно досліджувати споживчий ринок на предмет відповідності його продукту чи послуг умовам ринку сьогодні та вимогам клієнтів.

Лише знаючи свого клієнта, розуміючи його первинні потреби і передбачаючи його потенційні бажання, можна створити продукт чи послугу, від яких буде просто неможливо відмовитися. Це в свою чергу призводить до збільшення лояльності існуючих клієнтів та залучення нових, а відповідно й до зростання прибутковості та довгострокового процвітання підприємств.

Актуальність теми. В сучасних умовах компанії конкурують не так власною продукцією, як своїми моделями управління взаємовідносинами з клієнтами. Актуальність до клієнтоорієнтованого підходу зростає з боку менеджерів підприємств тоді, коли такі засоби конкурентної боротьби, як сучасні технології, залучення капіталу, зниження витрат та маркетинг вичерпалися. Успіху досягають ті підприємства, які широко інтегрують в свій

стратегічний набір інструментарій клієнтоорієнтованого підходу, що обумовлює актуальність дослідження.

Проблемам формування клієнтоорієнтованої системи підприємств присвячено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема таких, як: С. Апельбаума, Дж. Бенсона, М. Бітнера, В. Бусаркіної, Т. Вантуха, Г. Васильєвої, П. Гембла, Я. Гордона, Х.-У. Деринга, С. Ковальчук, Ф. Котлера, О. Моргулець, М. Ландсбаума, А. Ланстера, Д. Пеперса, М. Роджерса, Е. Рейчелда, В. Халіної, Ж.Шандензона та інших.

Проте, ще недостатньо розкриті можливості та перепони до впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управлінні вітчизняних підприємств, що є перспективним полем дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці рекомендацій щодо формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні діяльністю підприємства (на прикладі салонів оптики «Fielmann»).

Завдання дослідження:

- дослідити теоретичні підходи до сутності клієнтоорієнтованого управління підприємством;
- охарактеризувати клієнтоорієнтованість в площині формування конкурентних переваг;
- систематизувати методи впровадження клієнтоорієнтованого підходу в моделі управління компанією;
- провести аналіз сучасного стану українського оптичного ринку та діяльності ДП «Fielmann»;
- проаналізувати товарну політику досліджуваного підприємства та провести аналіз існуючої маркетингової стратегії;
- оцінити систему управління ДП «Fielmann» в розрізі клієнтоорієнтованого підходу;
- обґрунтувати переваги впровадження клієнтоорієнтованого підходу в модель управління досліджуваного підприємства;



- аргументувати необхідність запровадження програми з підвищення рівня клієнтоорієнтованості персоналу ДП «Fielmann».

Об'єкт дослідження – процеси управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Предмет дослідження – методи та підходи щодо формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні діяльністю досліджуваного підприємства.

Методи дослідження порівняння, системний підхід, традиційні методи статистичної обробки інформації, методи економічного та фінансового аналізу

Методологічну основу дослідження склали наукові публікації вітчизняних та закордонних вчених і фахівців, монографії, наукові статті з дослідження проблематики формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством, періодичні спеціалізовані видання, звіти світових та українських агенцій, офіційні сайти компаній.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці напрямів забезпечення конкурентних переваг досліджуваного підприємства та формуванні складових клієнтоорієнтованого підходу в його управлінні.

Значущість виконаної роботи та висновки:

– проведене дослідження основ формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством дозволило обґрунтувати необхідність створення тісного взаємозв'язку між клієнтами, співробітниками та іншими контрагентами підприємства;

– дослідження послідовності формування клієнтоорієнтованого підходу дозволило визначити, що реалізація переходу підприємства на клієнтоорієнтований підхід удосконалює його стратегічний набір в аспекті чутливості до змін;

– результати дослідження маркетингового середовища підприємства дозволили визначити конкретні напрями вдосконалення його діяльності;

– проведений аналіз існуючого рівня клієнтоорієнтованості досліджуваного підприємства дозволив сформувавши комплекс заходів з формування та посилення клієнтоорієнтованості його персоналу та визначити перспективи зміцнення конкурентних позицій підприємства, що забезпечить підприємству стійкий довготривалий прибуток, сформує позитивний імідж підприємства та забезпечить лояльність споживачів.

Рекомендації щодо використаних результатів. Матеріали кваліфікаційної роботи можуть бути використані в діяльності компанії при вдосконаленні системи управління підприємством через впровадження та реалізацію напрямів забезпечення клієнтоорієнтованого підходу, а також в навчальному процесі закладів вищої освіти.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження. Запропонований комплекс заходів клієнтоорієнтованого підходу в систему управління досліджуваного підприємства забезпечить йому підвищення результативності роботи співробітників та тривалу прибутковість завдяки ефективній взаємодії з клієнтами.

Сектор застосування і ступінь впровадження матеріалів кваліфікаційної роботи. Наукові результати кваліфікаційної роботи апробовані на XIII міжнародній науково-практичній конференції «Фінанси, облік та оподаткування: теорія і практика» (24 листопада 2022 р.).

## ВИСНОВКИ

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

Узагальнено, що клієнтоорієнтованість необхідно розуміти як модель управління взаємовідносинами з клієнтами, що приносить вигоди: для клієнта - цінність максимального задоволення від придбання товару/послуги, а для підприємства - цінність інвестиції яка забезпечить в довготривалій перспективі її прибутки. Основними параметрами клієнтоорієнтованого підходу є задоволення активних та перспективних потреб споживача, формування лояльності цільових клієнтів та усвідомлення керівників й працівників, що ефективні партнерські взаємовідносини з клієнтами, в умовах невизначеності, генерують низку позитивних ефектів для підприємства.

Також узагальнено, що клієнторієнтованість підприємства надає конкурентних переваг за рахунок пропозиції унікальних, які неможливо шаблонно повторити, взаємин з клієнтами. Утримання стійкої лояльності клієнтів дає такі ефекти:

- зростання діапазонів продажів та залучення клієнтів;
- зниження витрат та, безпосередньо, зростання прибутковості;
- підвищення конкурентоспроможності;
- зростання вартості бізнесу через залучення та утримання найбільш прибуткових клієнтів;
- підвищення ефективності системи управління компанією та результативності співробітників.

Визначено, що система мотивації має спрямовуватися виключно на запити потенційних клієнтів, а, відповідно, стимули - на виконання стратегічної місії підприємства.

Систематизовано цілі, методи та етапи впровадження клієнтоорієнтованого підходу в систему управління підприємством. Виокремлено основні організаційні зміни в площині 8-ми етапів формування клієнтоорієнтованої моделі бізнес-процесів. Комплексний підхід інтеграції системи управління підприємством на клієнтоорієнтовану концепцію передбачає створення партнерства в розрізі потреб компанії, клієнтів, працівників. Систематизовано підходи щодо підвищення ступеня клієнтоорієнтованості персоналу.

В роботі проведено аналіз оптичного ринку та визначено, що лідером з виробництва оправ і сонцезахисних окулярів є Італія. Україна маленькими кроками пробиває собі шлях і на цей ринок. За 2021 рік було продано товарів на 3,76 млн. дол. А це свідчить про те, що попит на них таки є, але поки що невеликий. Високу конкуренцію українським виробникам становлять такі країни, як Японія, Німеччина, Франція, США, Гонконг і Китай. Але сама галузь продовжує рости. У 2018 р. Україна реалізувала продукції на 1,73 млн. дол., в 2019 – прибуток зріс до 2,8 млн. дол., в 2020 до 3,52 млн. дол., у 2021 темпи дещо уповільнились і прибуток становив 3,76 млн. дол. Обсяг імпортової продукції в Україні у 2021 році порівняно з 2016 роком зріс на 178,7%. Основними постачальниками є Китай, Німеччина та Італія. У 2021 році Україна імпортувала окулярів на 3,54 млн. доларів, що на 74,5% більше, ніж у 2018 році. Основними постачальниками оправ та арматури для окулярів та їх частин є Китай – 1,45 млн. дол., Італія – 0,56 млн. дол., Франція – 0,1 млн. дол. Загалом частка даної імпортової продукції зросла на 38,8% порівняно з 2017 р. До країн, що експортують лінзи, призми, дзеркала та інші оптичні елементи на територію України, належать Японія, Велика Британія, Китай та інші. Сумарний обсяг імпортих лінз, призм та дзеркал за 2020 рік в Україні становив 6,1 млн. дол.

В Україні працюють такі салони оптики: «ТриОптика», «ЛюксОптика», «ОкоПлюс», «Fielmann», «Дом оптики», Megavision, Kievlinza тощо. Вітчизняної продукції там представлено дуже мало, оскільки вітчизняне виробництво оптики зосереджено лише в місті Ізюм Харківської області. Вони

імпортують продукцію з Італії, Франції, Японії, Німеччини, США, Великобританії, а більш дешево – з Китаю, Кореї, Польщі.

За оцінками учасників українського ринку оптики, його обсяг становить \$ 6-8 млн. Темпи зростання ринку становить 20% на рік. Оптичний ринок має великий потенціал: за даними МОЗ України, корекцію зору потребує кожен третій в Україні. На даний час прибутковість оптичних салонів в Україні тримається на рівні 15-20%, робота в елітному сегменті з більш дорогою оптикою більш дохідна, рентабельність 25%. Кількість учасників ринку на території Київської області становить десяток мереж і більше сотні одиночних магазинів.

Проведено дослідження мережі оптик німецької компанії Fielmann. В Україні концерн Fielmann представлений Дочірнім підприємством «Фільман ГмбХ Україна» з 1996 року. «Fielmann» – це велика мережа оптик, яка представляє не лише послуги професійної консультації лікаря-офтальмолога, але і допомогу в підборі і придбанні сучасних, модних і зручних оптичних оправ, сонцезахисних окулярів і контактних лінз. Компанія має 36 салонів, з них – 19 салонів в Києві і 17 салонів в інших регіонах (Вінниця, Вишгород, Чернігів, Житомир, Дніпро, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Львів, Тернопіль, Рівне, Кривий Ріг, Хмельницький). Також продукцію можна замовити в інтернет-магазині [www.linza-fielmann.com.ua](http://www.linza-fielmann.com.ua).

В салонах мережі оптик «Fielmann» пропонуються професійні послуги кращих лікарів-офтальмологів; велика товарна і цінова різноманітність оптичних оправ і сонцезахисних окулярів; великий асортимент м'яких контактних лінз провідних світових виробників; великий вибір аксесуарів і засобів по догляду за лінзами; надається гарантія якості на всі продукти та послуги; пропонується програма лояльності для постійних покупців.

Мережа оптик Fielmann пропонує своїм клієнтам широкий вибір послуг:

- діагностика зору дорослим і дітям;
- консультація лікаря-офтальмолога;
- підбір засобів корекції (окуляри і м'які контактні лінзи);
- консультація фахівців у підборі оправ і сонцезахисних окулярів;

-виготовлення і ремонт окулярів будь-якої складності.

Компанія має найсучасніше обладнання виробництва Німеччини і Японії, яке дозволяє з високою точністю діагностувати зір і швидко і якісно виконувати замовлення з виготовлення та ремонту окулярів будь-якої складності. Продукція «Fielmann» відповідає Сертифікату якості ISO 9001:2000 та представлена таким різноманіттям: чоловічі, жіночі, універсальні, які підходять як для чоловіків, так і для жінок, дитячі; за використаним матеріалом: пластмасові (ливарні й фрезеровані), металеві (у тому числі виготовлені на основі нікелевмістких сплавів), з нержавіючої сталі, що додає оправі легкість і гнучкість та не викликає алергії, алюмінію або його сплавів, з В-титану, з дорогоцінних металів, з кобальтового матеріалу (в оправі такого типу легко вставляти тонкі і легкі органічні лінзи), рогові (основний матеріал, який використовується при виготовленні таких оправ – роги тварин, наприклад, буйвола), комбіновані; за стилем оправ: класичні, «ретро», авангардні, дизайнерські, універсальні, окуляри для відпочинку та ін.; за виконанням: ободкові, напівободкові, безободкові; за призначенням: коригуючі, ділові, «престижні», спортивні та ін. Основним асортиментом салонів оптики Fielmann є продукція саме німецьких фірм Menrad Group, NiGuRa Optik, Carl Zeiss та ін. Вона має велике розмаїття в асортименті і спрямована на задоволення потреб широкого кола споживачів. Проведено аналіз показників асортименту товарів оптики Fielmann: ширини, глибини, гармонійності та насиченості. У 2021 році в салонах оптик Fielmann у Києві було продано 21523 одиниці окулярів. Щодо структури товарного асортименту, то найбільшу часту займають сонцезахисті окуляри 40% та корекційні – 28%, частка іміджевих становить 23%, а лінз – 9%.

Відзначимо, що головною стратегічною метою салонів оптики Fielmann є збереження своєї частки ринку і досягнення стійкої конкурентної переваги над конкурентами. Ціль маркетингу – підтримка стабільного рівня продажів.

Для аналізу актуальності продуктів компанії, виходячи з їх положення на ринку щодо зростання ринку даної продукції й займаної компанією частки на ринку використано інструмент для стратегічного аналізу і планування в

маркетингу матрицю Бостонської консалтингової групи, на основі якої побудовано карту позиціонування товарів оптики.

Також в роботі проведено оцінку конкурентоспроможності сонцезахисних окулярів Fielmann та інших виробників на основі інтегральної оцінки конкурентоспроможності. Використано стандартні показники, що застосовують до даної продукції, враховано коефіцієнт вагомості кожного показника та використано формулу евклідової відстані від точки еталону. Для оцінки обрано таких конкурентів ТОВ «ЛюксОптика», ТОВ «Інтер Оптика», ТОВ «Kievlinsa», ТОВ «Optimir». За результатами аналізу визначено, що Fielmann має сильну позицію серед досліджуваних конкурентів. На це вплинуло співвідношення ціни і якості.

Компанія «Fielmann» займає стійкі позиції на ринку, але з часом будь-яке підприємство постає перед необхідністю розробки нової продукції: постійно зростаюча конкуренція; нові потреби покупців; конкурентоспроможність товару; межі використання наявних технологій. Тому компанії запропоновано розпочати випуск нового товару – фірмового футляру для окулярів зі шкіри. Розширення асортименту забезпечить компанії: утримання і збільшення частки ринку й обсягу продажів; задоволення нових потреб ринку; позиціонування компанії та її продукції на ринку; збільшення прибутку.

На основі узагальнення думок науковців щодо стратегічного бачення проблематики підтримки підприємством своєї конкурентної переваги в довгостроковій перспективі та проведеної оцінки конкурентоспроможності товарів досліджуваної компанії обґрунтовано необхідність та доцільність обрання стратегії диференціації для ДП «Fielmann» задля забезпечення утримання своїх конкурентних переваг.

Отже, з позицій клієнтоорієтованого підходу стійку перевагу на ринку конкуренції ДП «Fielmann» може підтримувати за рахунок позиціонування своїх міцних взаємовідносин з клієнтами. Підприємство повинно розбудовувати свою клієнторієтовану маркетингову стратегію навколо запитів клієнта, спрямовувати на це всі зусилля.

Клієнтоорієнтований підхід ґрунтується на забезпеченні трьох основоположних позицій, які є базою для його реалізації:

- повне розуміння потреб клієнтів;
- ефективне задоволення потреб клієнтів;
- отримання додаткового прибутку за рахунок реалізації перших двох базових позицій.

Результатом переходу ДП «Fielmann» на позицію клієнтоорієнтованості є позитивний фідбек клієнта щодо стратегії та тактики підприємства.

Отже, утримання конкурентної переваги для клієнтоорієнтованого підприємства зводиться до утримання, власне - клієнта. Щоб запобігти переходу клієнтів до конкурентів керівництво компанії повинно впроваджувати концепцію індивідуалізації клієнта.

Для ДП «Fielmann» клієнтоорієнтований підхід має забезпечити:

- отримання конкурентних переваг;
- формування додаткового прибутку;
- підвищення рентабельності;
- зниження транзакційних витрат.

Формування клієнтоорієнтованості персоналу запропоновано розглядати як систему, де центральними елементами є розвиток персоналу і його оцінка, в поєднанні зі стимулюванням і мотивацією. В якості допоміжних елементів виділяють відбір, адаптацію, кадровий резерв і трудові переміщення (в тому числі, і вивільнення персоналу). На всі елементи формування клієнтоорієнтованості впливає корпоративна культура і рівень формалізації бізнес-процесів.

Для ДП «Fielmann» запропоновано алгоритм, за яким можна визначити потребу та ефективність у навчанні персоналу стандартам клієнтоорієнтованості. Це цілісний процес, який має такі етапи: - аналіз потреб персоналу в навчанні, - розробка корпоративної програми навчання персоналу основам клієнтоорієнтованості, - визначення загального бюджету програми



навчання, - реалізація програми навчання, - оцінка результативності навчання, - посттренінговий супровід.

Адаптацію запропонованої програми з розвитку клієнтоорієнтованості персоналу «Fielmann» провели серед 20 співробітників офісу компанії в Києві, зокрема й директора, за допомогою методу - анкетування. Спершу провели анкетування працівників щодо оцінки рівня HR-політики, які дали високу оцінку - (0,71) існуючої кадрової політики та відмітили необхідність покращення умов праці та удосконалення порядку нематеріального заохочення. Високо оцінили можливість розвитку - (0,75), проте розглядають його лише в аспекті просування по етапах кар'єрного зростання в залежності від збільшення обсягів продаж. Таким чином, орієнтуються на товар, а не на клієнта.

Також проведено дослідження на предмет ступеня клієнтоорієнтованості компанії «Fielmann», яке показало, що результат низький (52 зі 100), тобто наразі персонал навіть не розуміє різницю між концепцією орієнтації на товар та клієнтоорієнтованістю.

Вважаємо, що впровадження такої програми розвитку клієнтоорієнтованості співробітників ДП «Fielmann» підвищить їх рівень клієнтоорієнтованості, що проявиться в підвищенні ефективності обслуговуванні клієнтів - створить стратегічну конкурентну перевагу компанії в цілому.

Розроблено заходи з підвищення якості діяльності співробітників ДП «Fielmann», реалізація яких дасть змогу компанії сформувати тмакі конкурентні переваги, які важко копіюються конкурентами, зумовлюють стійкий довготривалий прибуток, формують її позитивний імідж та лояльність споживачів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Shevchenko A., Borysenko O. (2021). Marketing Approach to the Formation of Management System for Enterprise Strategic Development in the Context of Globalisation JILC (Journal of International Legal Communication) 1(1), p. 186-196.
2. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6, Т. 3. С. 194-197.
3. Белоха К.В., Голюк В.Я. Сучасні тенденції та проблеми розвитку оптичного ринку в Україні та за кордоном. *«Економічний вісник НТУУ «КПІ»*: зб. наук. праць. К. 2014. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/node/498>
4. Бойчук І. В. Адаптація управління маркетингом до умов пандемії COVID-19. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький: ХНУ, 2020. № 5. С. 38-41
5. Бондаренко А. Ф., Розкошна О. А., Косенко В. І. Сучасні аспекти розвитку клієнтинг-стратегії банку. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 3. С. 313–318.
6. Вантух Т. З. Сутність та визначення поняття «клієнтоорієнтована депозитна політика». *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Вип. 2. С. 17–25.
7. Варналій З.С. Конкуренція і підприємництво : монографія. Київ : Знання України, 2015. 463 с.
8. Василик А.В. Компетенції HR фахівця в епоху цифрових технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 9. 2018. С. 119-127.
9. Весельська А. Л. Гендерний аспект лідерства: теоретичний аналіз. *Наука і освіта*. 2018. №5 (122). С. 19-24.
10. Герасименко Г.В. Сучасні технології соціального опитування. URL: <http://intkonf.org/gerasimenko-gv-suchasni-tehnologiyi-sotsialnogo-opituvannya/> (дата звернення: 15.10.2022).
11. Дзюба С.А., Саврасов М.В. Вплив інформаційних технологій на психічне здоров'я підлітків. Збірник наукових праць Всеукраїнської науково-

практичної конференції студентів і молодих учених «Перспективні напрямки сучасної науки та освіти». Слов'янськ: Донбаський державний педагогічний університет, 2017. 67-70 с.

12. Дідченко О. І. Маркетинговий потенціал підприємства як складова економічного потенціалу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 1(3). С. 269-272.

13. Добровольський В.В., Козлова В.В. Сучасний стан та перспективи розвитку оптичного ринку на території. «Східна Європа: економіки, бізнес та управління»: зб. наук. праць. Вип. 2 (13), 2018. – С. 200-204.

14. Дороніна М. Формування та розвиток професійної компетентності управлінського персоналу. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2018. 368 с.

15. Євтушенко Г.І. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (Економіка і право)*. Випуск №2 (57). Ірпінь, 2017. С.14-275.

16. Зайцева І.В. Компетентність як основа формування майбутнього фахівця економічної сфери. *Наукові дослідження – теорія та експеримент: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава, «Інтер Графіка». 2020. С.37-40.

17. Захаренко Д.С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4(22). С. 187–194

18. Зозульов О. Нестерова Ю. Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві. *Економіка України*. 2019. №3. С. 4-11.

19. Как зарабатывают оптические салоны. URL: <http://www.openbusiness.ru/html/optika2.htm> (дата звернення 13.10.2022)

20. Каліна І.І. Сучасна парадигма інформаційного забезпечення маркетингу інновацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Випуск 34. С. 316-322.

21. Кваско А. В., Лавренюк М. М. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Інтелект XXI*. 2018. № 1-2. С. 69–78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2013\\_1-2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2013_1-2_10) (дата звернення 24.09.2022).

22. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб., 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Знання, 2016. 406 с.

23. Клієнтоорієнтованість – це вулиця з двобічним рухом. URL: <http://nbr.com.ua/novosti/492-klientoorientovanist-tse-vulitsya-z-dvobichnim-rukhom>. (дата звернення 02.10.2022).

24. Костецька Н.І. Методичні аспекти формування стратегії зниження витрат підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. Дніпропетровськ : ДНУ, 2018. С. 443-450.

25. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Експрес-курс; пер. с англ. під ред. С.Г. Божук. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 464 с.

26. Кузьмак О. І., Шайдюк А. С. Сучасні маркетингові технології як інструмент ефективного управління підприємствами в умовах глобалізації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2020. No 19(47). С. 57-63.

27. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 112-116.

28. Лазоренко Л. В. Особливості системи клієнтоорієнтованого управління підприємствами мобільного зв'язку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 11. С. 90–93.

29. Маркетинг: Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи для здобувачів ОС «Бакалавр» та ОС «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 075 «Маркетинг» ОПП «Маркетинг», «Електронний маркетинг», «Міжнародний маркетинг». / Уклад.: Т.В. Князева, О.В. Полоус, Г.А. Радченко, А.В. Шевченко, І.Г. Михальченко. К: НАУ, 2021. 85 с.

30. Маркетингові інструменти управління лояльністю клієнтів авіакомпаній України: монографія / С.Ф. Смерічевський, А.В. Шевченко, Г.В. Малахівська та ін. К.: Видавничий дім «Кондор» 2020. 272 с.

31. Маркетинговое исследование. Рынок очков и очковой оптики. URL: <http://marketing-i.ru/issledov/rynokozkov> (дата звернення 15.10.2022)

32. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 4. Вип. 9. С. 111–115. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2017. 384 с

33. Москаленко О. Д., Зозулов О. В. Маркетинг у формуванні конкурентних позицій на ринку промислових послуг на прикладі ринку системної інтеграції України. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукови праць*. 2020. Вип. 14 URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36969/1/APEU-2020\\_14\\_Москаленко\\_Зозулов.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36969/1/APEU-2020_14_Москаленко_Зозулов.pdf) (дата звернення: 10.10.2022).

34. Нестеренко О.П. Творче руйнування: підприємницьке мислення і підприємницька діяльність. *Інноваційна теорія Йозефа Шумпетера: сучасне звучання економічних та управлінських ідей : матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2018. С. 32–34.

35. Оберемчук В. Ф. Формування та реалізація ефективних стратегій розвитку бренда як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2016. № 18. С. 17-21: веб-сайт. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2016\\_18\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_18_6). (дата звернення: 20.09.2022).

36. Основні принципи клієнтоорієнтованості. Підвищення клієнтоорієнтованості. URL: <https://biznesua.com.ua/osnovni-printsipi-kliyantooriyentovanostipidvishhennya-kliyantooriyentovanosti> (дата звернення: 24.09.2022).

37. Офіційний сайт Державної фіскальної служби України. URL: <http://sfs.gov.ua/ms/f3> (дата звернення 04.10.2022)

38. Офіційний сайт Дніпропетровської Обласної Клінічної Офтальмологічної Лікарні – ДОКОЛ. URL: <http://dokol.org.ua/news/den-zoru.html> (дата звернення 08.10.2022)

39. Офіційний сайт ДП «Фальман». URL: <http://www.fielmann.ua/> (дата звернення 08.10.2022)

40. Офіційний сайт Мультимедійна платформа іномовлення України УКРІНФОРМ // Романюк М. Від стартапів до окулярів: 10 товарів, якими ми дійсно можемо пишатись. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubricsociety/2302769-nabridla-zrada-tak-e-i-peremogi-mi-i-ne-zdogadualis-so-ukraina-postacae-insim-krainam.html> (дата звернення 21.10.2022)

41. Офіційний сайт Світ зору. URL: <https://svit-zory.com.ua/ua/lechenie-problem-zreniya/lechenie-glaukomi> (дата звернення 01.10.2022)

42. Офіційний сайт Україномовна енциклопедія. URL: <http://enc.com.ua/medicina/ochishh-para/21087-ochki.html> (дата звернення 30.09.2022)

43. Павленко А.Р., Косинов Н.В. Комп'ютер, мобільний...здоров'я?. Підручник . 2006. 142 с. URL: <http://www.igal.ru/conferation/pavlenko.pdf> (дата звернення 04.10.2022)

44. Пойта І. О. Формування та розвиток ринку послуг в умовах євроінтеграції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.. екон. наук: 08.00.03 Київ, 2017. 20 с.

45. Портер М. Конкуренція; пер. с англ. Москва : Вільямс, 2005. 608 с.

46. Практична клієнтomanія. URL: <http://www.kiy.kiev.ua/ua/trenngi/korporativn/prodazh-kl-ntserv-s/kl-ntserv-sv-d-a-do-ia> (дата звернення: 15.10.2022).

47. Продан І. О. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 308-313. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2017\\_1\\_50](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_1_50) (дата звернення: 20.10.2022)

48. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компаній. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 21. С. 165-173.

URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33237/1/30.pdf> (дата звернення: 14.10.2022).

49. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4522> (дата звернення: 12.10.2022)

50. Свой бизнес с прицелом на оптику. URL: <http://www.business-resurs.com.ua/svoj-biznes-s-pritselom-na-optiku-3324.html> (дата звернення 16.10.2022)

51. Смерічевський С.Ф., Шевченко А.В., Савельєв М.С. Оцінка лояльності споживачів до торгової марки. *Науковий погляд: економіка та управління: науковий журнал*. 2020. Вип. 1 (67). С. 105-111.

52. Сохацька О., Курант Т. Нова парадигма маркетингу в інформаційній економіці. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 2. С. 113–120.

53. Точка зрення. URL: <http://statuspress.com.ua/nisha/tochka-zreniya.html> (дата звернення 30.09.2022)

54. Українські окуляри підкорюють світ: американські зірки вже носять. URL: <http://pl-ukr.net/blog/ukrainskiokulyari-pidkoryuyut-svit-amerikanski-zirki-vzhe-nosyat.html> (дата звернення 26.09.2022)

55. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75–78.

56. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка і управління*. 2018. № 6. С. 68-71.

57. Хуторський П. О., Степура В. А. Клієнтоорієнтованість стратегічного менеджменту як виклик економічної нестабільності. *Економіка і менеджмент 2017: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції (23–24 березня 2017 р)*. Дніпро, 2017. С. 51–53

58. Цуркан В.І. Клієнтоорієнтованість фірми. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2019. Том 48. № 1. С. 101-108.

59. Цьвок Д. Р., Яворська Н. П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5. С. 141-147.
60. Шевченко А.В., Віленський О.Р., Пустовойт Л.С. Роль маркетингової стратегії в діяльності вітчизняних підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць*. 2018. Вип. 11. С. 69-74.
61. Шевченко А.В., Марчук В.В., Адєєва Г.В. Стандарти забезпечення маркетингових досліджень в умовах цифрової економіки. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр.* Вип 1(87), 2022. С. 115-122.
62. Шевченко А.В., Савченко А.Ю., Квітко Д. Інтегрований підхід до вивчення досвіду споживачів. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. наук. пр.* 2021. Вип. 1(81)/2021. С. 105-111.
63. Як не втратити зір. URL: <http://pravdatut.lviv.ua/programs/tochka-poglyadu/yak-ne-vtratyty-zir> (дата звернення 09.10.2022)
64. Яценко О. В. Проблеми та шляхи реалізації стратегії клієнтоцентричності компаній в умовах глобалізації ринків. *Науковий вісник. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2019. № 7 (186). С. 103–112.