

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

**ТИХОНЧЕНКО РУСЛАН СЕРГІЙОВИ**



УДК 658.818:339.372.84

**ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ У  
ПІДПРИЄМСТВАХ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2016

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському державному університеті харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**Краснокутська Наталія Станіславівна**,  
Харківський державний університет харчування та торгівлі, професор кафедри економіки та управління.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Мізюк Богдан Михайлович**,  
Львівський торговельно-економічний університет,  
завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи;


кандидат економічних наук, доцент  
**Петриченко Павло Анатолійович**  
Одеський національний економічний університет,  
доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

Захист дисертації відбудеться «09» грудня 2016 р. о 12<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.088.02 у Харківському державному університеті харчування та торгівлі за адресою: 61051, м. Харків, вул. Клочківська, 333, ауд. 45.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського державного університету харчування та торгівлі за адресою: 61051, м. Харків, вул. Клочківська, 333, ауд. 45.

Автореферат розісланий «08» листопада 2016 р.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради

 Л.М. Янчева

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** У сучасному бізнес-середовищі підприємства роздрібною торгівлі, зайняті утриманням стійкої конкурентної позиції, все більше відходять від орієнтації на поточні показники продажів і прагнуть розвивати довгострокові відносини із ключовими учасниками ринку і, насамперед, із клієнтами. Тісна взаємодія із клієнтом вимагає узгодження цілей, планів і бізнес-процесів партнерів, а також припускає встановлення і підтримання стійких зв'язків як на організаційному рівні, так і на рівні особистих контактів. До створення стійких конкурентних позицій підприємство роздрібною торгівлі приходять через побудову системи партнерських відносин, що дозволяють зробити процес створення цінності більш ефективним. З цим пов'язано збільшення популярності управління відносинами з клієнтами (CRM – Customer Relations Management), у межах якого виділяється і стратегічний напрям, що стосується формування клієнтоорієнтованої стратегії.

Перші системні дослідження проблеми орієнтації на клієнта ведуться з середини 1950-х рр., спочатку у перебігу розвитку концепції ринкової орієнтації П. Друкера і Т. Левітта. Розвиваючи положення цієї концепції, Х. Барксдейл, У. Дарден, Р. Хайс, К. Макнамара та ін. оцінювали ступінь практичного застосування ринкової орієнтації в компанії. А. Фелтон, Ф. Вебстер вивчали фактори і ступінь їх впливу на впровадження концепції ринкової орієнтації в діяльність підприємства. Зростання числа публікацій, присвячених орієнтації на клієнта, припало на початок 1990–2000-х років (Д. Пепперс, М. Роджерс, Дж. Дей, А. Парватьяр, Т. Шец, Р. МакКінзі та ін.), коли орієнтація на клієнта остаточно виділилася з концепції ринкової орієнтації як самостійний напрям дослідження.

Вітчизняні та російські дослідники також все більше звертаються до цієї тематики – С. П. Куш, Б. М. Мізюк, Д. В. Райко, С. Ф. Смерічевський, О. Г. Рожков, П. А. Петриченко, С. В. Лосев та ін. розглядають особливості поведінки клієнтів, стратегічні аспекти управління клієнтським потоком, взаємодії з клієнтами інноваційних підприємств. Незважаючи на достатню кількість публікацій, залишається ще багато відкритих питань як у практичному плані, так і в сфері теоретичного дослідження підходів до обґрунтування основних положень клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємствами. Дуже розмитим і неструктурованим є визначення клієнтоорієнтованості, ще не склалася єдина думка про процеси, що забезпечують орієнтацію підприємств роздрібною торгівлі на клієнта, спостерігається дефіцит методичних інструментів оцінки клієнтоорієнтованості і рекомендацій з формування відповідної стратегії.

Важливість та необхідність удосконалення теоретико-методичних та прикладних аспектів формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємств роздрібною торгівлі зумовлюють актуальність теми дисертаційної роботи, логіку її побудови, цільову спрямованість, завдання та напрямки дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Обраний напрям дослідження пов'язаний із загальною тематикою наукових досліджень Харківського державного університету харчування та торгівлі, де виконана дисертація, зокрема з держбюджетними науково-дослідними темами № 0115U001117 «Формування системи адаптаційного управління підприємств торгівлі» (особистий внесок полягає у проведенні діагностики клієнтської складової зовнішнього середовища функціонування підприємств торгівлі), № 0113U000157 «Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу підприємства» (особистий внесок полягає у визначенні сутності клієнтської цінності та напрямів її підвищення у підприємствах торгівлі), госпдоговірною науково-дослідною темою № 0113U008395 «Управління дебіторською та кредиторською заборгованостями в підприємствах – суб'єктах зовнішньоекономічної діяльності» (особистий внесок полягає в обґрунтуванні рекомендацій з оптимізації розмірів дебіторської заборгованості за рахунок підвищення цінності співпраці з клієнтами).

**Метою дисертаційної роботи** є обґрунтування теоретичних засад і розробка науково-методичних підходів до формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства роздрібною торгівлі.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

узагальнити теоретичні положення та розкрити сутність клієнтоорієнтованого управління на підприємстві;

систематизувати підходи до класифікації клієнтоорієнтованих стратегій підприємств роздрібною торгівлі;

розробити структурно-логічну модель процесного підходу до формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства роздрібною торгівлі;

визначити фактори та дослідити вплив PEST-середовища на клієнтоорієнтованість підприємств роздрібною торгівлі;

обґрунтувати напрями та систему показників оцінки готовності торговельних підприємств до впровадження клієнтоорієнтованих стратегій;

розвинути науково-методичні підходи до вибору клієнтоорієнтованої стратегії на основі матричних методів;

розробити науково-методичний підхід щодо обґрунтування стратегічних напрямів лідогенерації з метою підвищення клієнтоорієнтованості підприємств роздрібною торгівлі;

обґрунтувати критерії та методи збільшення клієнтської цінності у підприємствах роздрібною торгівлі.

*Об'єктом дослідження* є процес формування клієнтоорієнтованих стратегій у підприємствах.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні засади та прикладний інструментарій формування клієнтоорієнтованих стратегій підприємств роздрібною торгівлі.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, монографії, наукові статті вітчизняних і зарубіжних учених з проблематики стратегічного

управління та маркетингу. У дисертації використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. Для розвитку теоретичних положень, систематизації видів клієнтоорієнтованих стратегій та обґрунтування змісту процесного підходу до їх формування у підприємствах торгівлі використовувалися методи наукового пізнання: наукової абстракції, діалектичний, аналізу та синтезу, дедукції, систематизації та узагальнення. Під час визначення впливу PEST-середовища на клієнтоорієнтованість підприємств роздрібною торгівлі, оцінки їх готовності до впровадження клієнтоорієнтованих стратегій використовувалися методи емпіричних досліджень (вимірювання, порівняння) та економіко-статистичні методи (групування, статистичного спостереження, динамічного, порівняльного та структурного аналізу, описової статистики). Для отримання якісної характеристики стану клієнтоорієнтованого управління у підприємствах роздрібною торгівлі застосовувалися методи анкетування та бальної оцінки. Обґрунтування вибору клієнтоорієнтованих стратегій у торговельних підприємствах базувалося на методах матричного позиціонування та інтегральної бальної оцінки, а під час вибору напрямів лідогенерації – на методах факторного аналізу та аналізу чутливості.

Правове поле дослідження становили законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність суб'єктів підприємництва в Україні. Інформаційною базою дослідження стали офіційна інформація Державної служби статистики України, дані статистичної та фінансової звітності, результати анкетування керівників і менеджерів підприємств роздрібною торгівлі, дані мережі Інтернет, власні аналітичні розрахунки.

**Наукова новизна результатів дослідження** полягає в розвитку та уточненні теоретичних положень, розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування клієнтоорієнтованих стратегій підприємств роздрібною торгівлі.

У процесі дослідження отримано такі найбільш суттєві результати.

*Вперше:*

розроблено науково-методичний підхід до обґрунтування стратегічних напрямів лідогенерації у підприємствах роздрібною торгівлі, що ґрунтується на коефіцієнтному методі, факторному аналізі, аналізі чутливості та дозволяє підвищити рівень клієнтоорієнтованості підприємств роздрібною торгівлі.

*Удосконалено:*

понятійний апарат, а саме: сформовано авторську дефініцію клієнтоорієнтованого управління, яка відрізняється від існуючих врахуванням міжфункціонального та стратегічного характеру цього процесу та акцентує увагу на підтримку довгострокової персоналізованої взаємодії з клієнтами з метою їх утримання/розширення та забезпечення підприємству високої прибутковості, що сприяє розвитку теорії управління;

систему показників кількісної оцінки внутрішньої готовності підприємств роздрібною торгівлі до впровадження CRM-стратегій, новітність якої визначається її структуризацією за клієнтською, ціннісною проекціями і проекцією «канали продажів», що дозволяє комплексно охарактеризувати

загальну спрямованість підприємств на реалізацію принципу клієнтоорієнтованості в своїй діяльності.

*Набуло подальшого розвитку:*

систематизація клієнтоорієнтованих стратегій підприємств роздрібної торгівлі, що, на відміну від існуючих підходів, враховує типи та джерела конкурентних переваг, стратегічні об'єкти та фокуси, типи організаційної структури, цілі та пріоритети у сегментації клієнтів, що забезпечує теоретичне підґрунтя для довгострокового розвитку підприємств роздрібної торгівлі та упорядковує інструменти реалізації їх клієнтоорієнтованих стратегій;

формування системи матричних рамок стратегічного аналізу за клієнтською, ціннісною проекціями, каналами продажів і PEST-середовищем підприємства роздрібної торгівлі, що, на відміну від існуючих підходів, поєднує ключові сфери стратегічного аналізу із входами процесів, методами здійснення та виходами (очікуваними результатами), що забезпечує дієвість і результативність процесного підходу до формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємств роздрібної торгівлі;

процесний підхід до формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємств роздрібної торгівлі, у межах якого, на відміну від існуючих поглядів, основними бізнес-процесами визначено стратегічний аналіз за проекціями клієнтоорієнтованої діяльності підприємств роздрібної торгівлі, цілевстановлення за критерієм відповідності загальній стратегії розвитку підприємств, аналіз і вибір стратегічних альтернатив. Послідовне здійснення визначених бізнес-процесів дозволить обрати дієві інструменти впровадження принципу клієнтоорієнтованості у діяльність торговельних підприємств;

матричний метод вибору типу клієнтоорієнтованої стратегії, основними критеріями прийняття рішень у межах якого визначено: сприятливість зовнішнього середовища, внутрішню готовність підприємств роздрібної торгівлі до впровадження принципу клієнтоорієнтованості та відповідність напрямів їх клієнтоорієнтованої стратегічної позиції загальній стратегії розвитку. Використання розроблених матриць сприяє прийняттю зважених і ґрунтовних управлінських рішень щодо доцільності впровадження клієнтоорієнтованих стратегій на підприємствах роздрібної торгівлі.

**Практичне значення одержаних результатів дослідження.** Основні положення дисертації доведено до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що надає можливість керівництву підприємств роздрібної торгівлі приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розробки та реалізації клієнтоорієнтованих стратегій. Практичне значення мають такі розробки: система показників оцінки внутрішньої готовності підприємств роздрібної торгівлі до впровадження CRM-стратегій; матриці вибору типу клієнтоорієнтованої стратегії з урахуванням сприятливості зовнішнього середовища, внутрішньої готовності до впровадження принципу клієнтоорієнтованості та відповідності загальній стратегії розвитку; структурно-логічна модель процесу формування CRM-стратегії підприємства; науково-методичний підхід до обґрунтування стратегічних напрямів лідогенерації у підприємствах торгівлі; рекомендації щодо формування

фінансової моделі клієнтської цінності для підприємств роздрібної торгівлі.

Наукові результати дисертації, які мають прикладний характер, набули практичного втілення в діяльність підприємств роздрібної торгівлі м. Харкова: ТОВ «Сучасний модерн» (акт впровадження №10 від 23.02.2016 р.), ТОВ «Прайд» (акт впровадження №3 від 17.03.2016 р.). Результати дисертаційного дослідження впроваджено в навчальний процес кафедри економіки та управління, зокрема, під час викладання дисциплін «Потенціал і розвиток підприємства», «Управління потенціалом підприємства» (акт впровадження від 15 березня 2016 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є результатом самостійного дослідження. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримано автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного та практичного матеріалу. Особистий внесок здобувача в роботах, написаних у співавторстві, зазначено у списку опублікованих праць.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дисертаційної роботи доповідались та обговорювались на 6 науково-практичних конференціях, зокрема: міжнародній науково-практичній конференції MicroCAD (Харків, 2015 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств» (Харків, 2015 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Perspektywiczne orgasowania są nauką i technikami» (Przemysl, Poland, 2015 р.), міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, менеджмент та фінанси: аналіз тенденцій та перспектив розвитку» (Київ, 2015 р.); міжнародній Інтернет-конференції «Соціально-економічний розвиток України в умовах співпраці з європейським союзом» (Миколаїв, 2016 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність» (Харків, 2016 р.).

**Публікації.** Основні результати дисертаційного дослідження опубліковані в 13 наукових працях загальним обсягом 4,6 друк. арк., з яких 7 статей у наукових фахових виданнях, у т.ч. 3 статті у наукових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, 6 тез доповідей.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст дисертації викладено на 160 сторінках. Робота містить 36 таблиць (обсягом 29 сторінок), 28 рисунків (обсягом 14 сторінок), 11 додатків (обсягом 38 сторінок) і список використаних джерел із 195 найменувань.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність наукового дослідження, визначено мету, об'єкт та предмет. Розкрито загальну методику дослідження і практичне значення отриманих результатів.

У першому розділі «Теоретичні засади формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємств роздрібної торгівлі» визначено

зміст і роль клієнтоорієнтованого управління у забезпеченні стратегічного розвитку підприємства; розкрито особливості формування клієнтоорієнтованої стратегії у підприємствах роздрібної торгівлі; запропоновано структурно-логічну модель процесного підходу до формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства роздрібної торгівлі.

Вивчення характерних рис, передумов розвитку та принципів управління взаємовідносинами із клієнтами дозволило визначити, що основними вимогами до клієнтоорієнтованого управління мають бути створення бази існуючих і потенційних клієнтів; диференціація клієнтів за потребами та прибутковістю для підприємства; персоналізація взаємин із клієнтами; кастомізація товарів і послуг для кожного з них. На основі узагальнення ключових положень концепції клієнтоорієнтованого управління (інтеграція інформації про всі контакти з клієнтами; визнання необхідності побудови системи взаємовідносин із клієнтами, яка матиме довготривалі спільні цілі та передбачатиме взаємні дії і комунікації з метою підвищення прибутковості; сприйняття існуючого клієнта як джерела генерування прибутку та розвитку підприємства) сформовано авторську дефініцію клієнтоорієнтованого управління як міжфункціонального процесу розробки і реалізації управлінських рішень стратегічного характеру, що спрямовані на підтримку довгострокової персоналізованої взаємодії з клієнтами з метою їх утримання/розширення та забезпечення підприємству високої прибутковості.

За результатами дослідження особливостей формування клієнтоорієнтованої стратегії на підприємствах роздрібної торгівлі визначено її місце у загальній системі стратегій (рис. 1) та доведено, що її формування має відбуватися за принципом інтегративності на двох рівнях – діловому та функціональному. З метою узагальнення ділових клієнтоорієнтованих стратегій розроблено їх систематизацію за двома типами конкурентних переваг – операційної досконалості і диференціації. Для кожної із ділових CRM-стратегій визначено стратегічні об'єкти (бізнес-процеси/клієнти) та стратегічні фокуси (процеси взаємодії/взаємовідносини), джерела конкурентних переваг (низькі витрати і досконалі процеси/омніканальність і лідогенерація), тип організаційної структури (матричний за процесами/клієнтами), цілі (скорочення витрат/розвиток взаємовідносин), пріоритети у сегментації клієнтів, цільові індикатори та роль інформаційних технологій. Розроблена класифікація CRM-стратегій орієнтована на довгостроковий розвиток підприємств роздрібної торгівлі та упорядковує інструменти реалізації клієнтоорієнтованої стратегії за типом конкурентних переваг.

На основі вивчення загальних підходів до розробки стратегій та особливостей клієнтоорієнтованості як критерію стратегічного управління розроблено структурно-логічну модель процесного підходу до формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства роздрібної торгівлі (рис. 2). У межах цієї моделі основними бізнес-процесами визначено: стратегічний аналіз за проєкціями клієнтоорієнтованої діяльності підприємства роздрібної торгівлі; цілевстановлення за критерієм відповідності загальній стратегії розвитку підприємства; аналіз і вибір стратегічних альтернатив за критерієм відповідності стратегії розвитку результатам стратегічного аналізу.



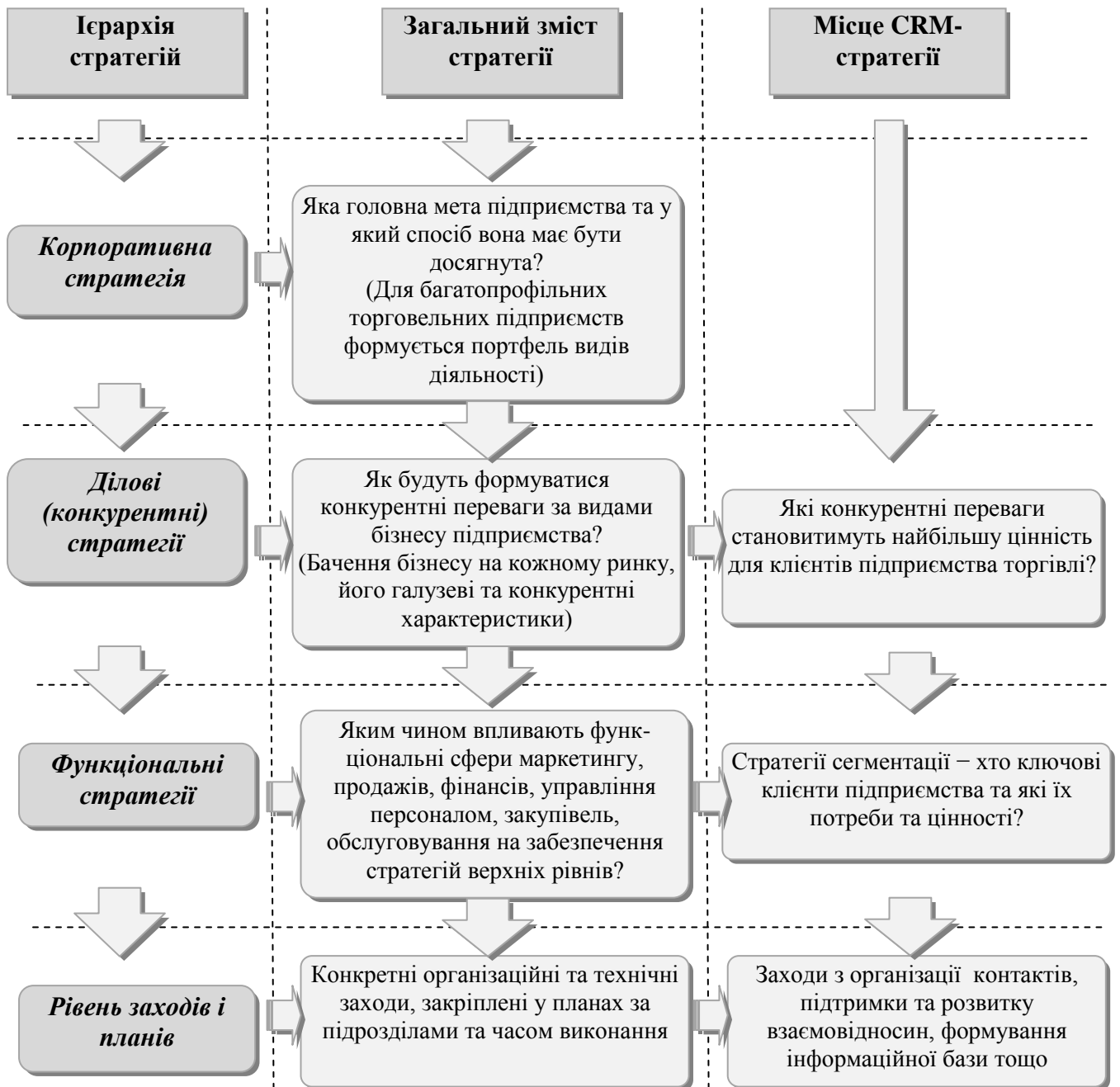


Рис. 1. Місце CRM-стратегії у загальній системі стратегій підприємства роздрібної торгівлі

Для забезпечення дієвості запропонованої процесної моделі розроблено матричні рамки стратегічного аналізу за клієнтською та ціннісною проекціями, каналами продажів і PEST-середовищем підприємства роздрібної торгівлі, що поєднує ключові сфери стратегічного аналізу із входами, методами здійснення і виходами відповідних процесів.

У другому розділі «Оцінка готовності підприємств роздрібної торгівлі до впровадження клієнтоорієнтованих стратегій» виділено фактори та досліджено вплив PEST-середовища на клієнтоорієнтованість підприємств роздрібної торгівлі; обґрунтовано напрями та систему показників оцінки внутрішньої готовності торговельних підприємств до впровадження клієнтоорієнтованих стратегій з урахуванням інформації кількісного та якісного характеру.

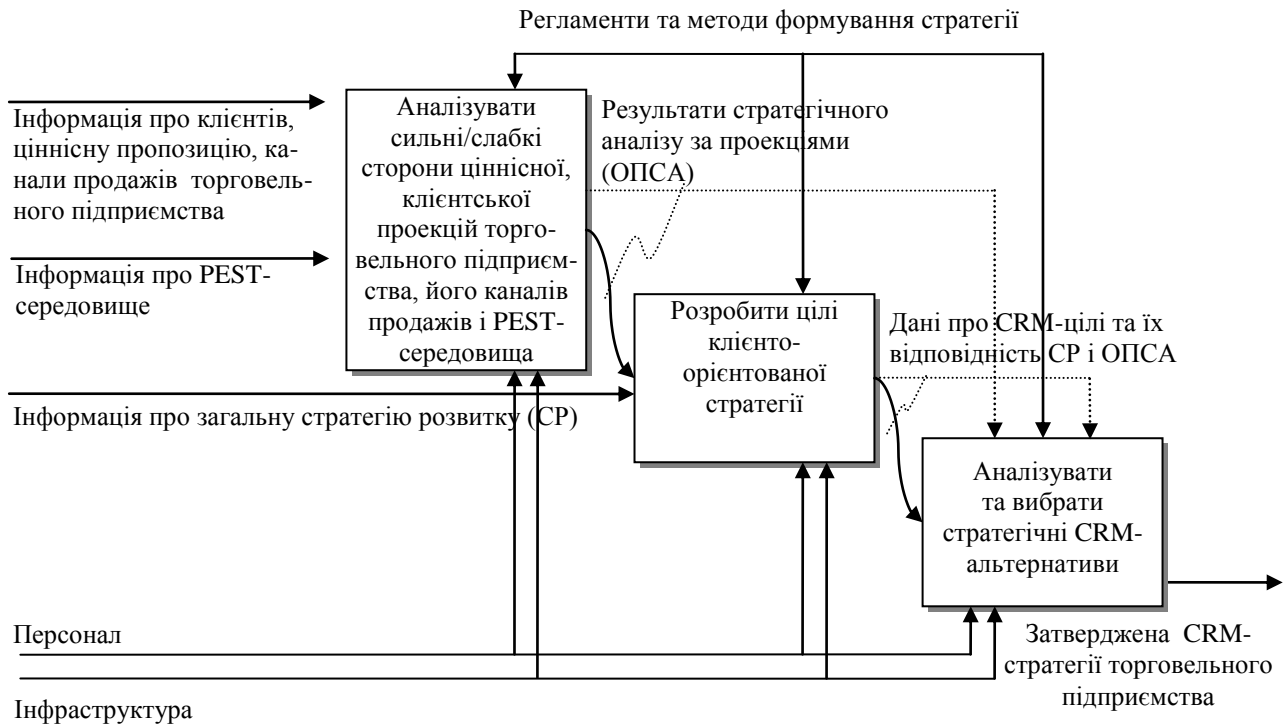


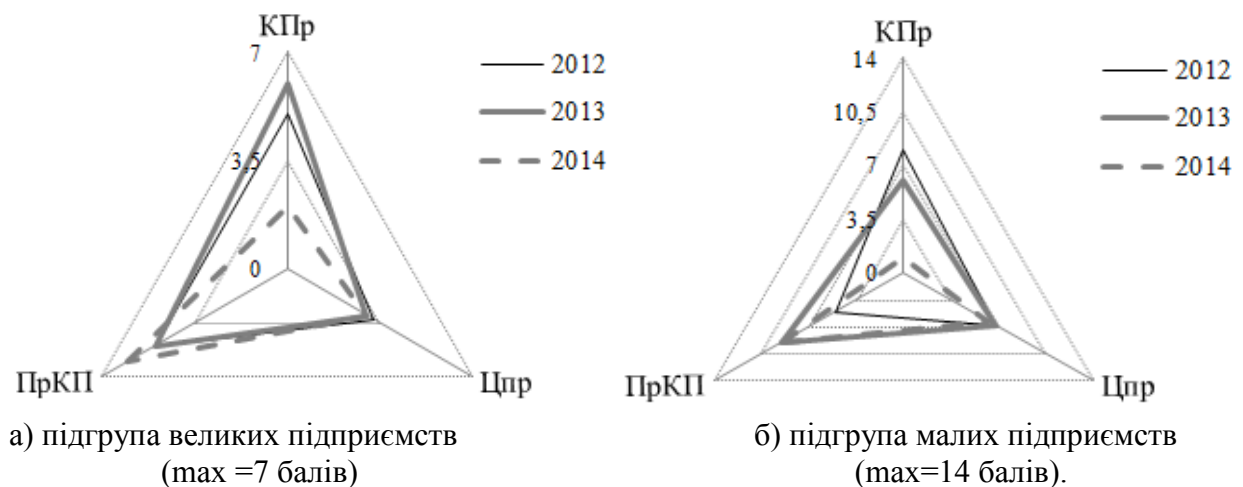
Рис. 2. Структурно-логічна модель процесного підходу до формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємств роздрібної торгівлі

Дослідження можливостей і загроз з боку PEST-середовища для формування CRM-стратегій у роздрібній торгівлі дозволило визначити, що найбільш гальмуючий вплив чинять політичні та економічні фактори, пов'язані із підвищеними воєнно-політичними ризиками у державі, девальвацією національної валюти, обмеженим доступом до кредитного фінансування, а також падінням реальних доходів населення. Негативні тенденції у соціальній сфері, викликані зростанням рівня безробіття та скороченням чисельності населення, виявили надзвичайну актуальність впровадження принципу клієнтоорієнтованості для тих підприємств, які орієнтуються на довгостроковий розвиток. Доведено, що найбільш сприятливий вплив на такий розвиток чинить технологічне середовище, у сфері якого існує, по-перше, численна пропозиція як вітчизняних, так і зарубіжних інформаційних продуктів і послуг з підтримки CRM-рішень, а по-друге, конкуренція між виробниками інформаційного забезпечення, що сприяє зменшенню його ціни та розширенню функціональних можливостей.

З метою дослідження готовності торговельних підприємств до впровадження CRM-стратегій обґрунтовано кількісний і якісний напрями її аналізу за клієнтською і ціннісною проєкціями, а також за каналами продажів. Доведено, що кількісний напрям стратегічного аналізу полягає у визначенні кількісних тенденцій розвитку основних показників, що характеризують обсяги клієнтської бази торговельного підприємства, обсяги реалізованої ціннісної пропозиції та її ресурсне забезпечення, ефективність обраних каналів продажів. Для практичної реалізації цього напряму розроблено системи показників

експрес-оцінки та поглибленої оцінки готовності до впровадження CRM-стратегій, які базуються на публічній інформації та інформації управлінського обліку, сформовані за клієнтською, ціннісною проекціями і проекцією «канали продажів» та дозволяють охарактеризувати загальну спрямованість підприємств роздрібною торгівлі на реалізацію принципу клієнтоорієнтованості в своїй діяльності.

Апробація розробленої системи показників експрес-оцінки готовності до впровадження клієнтоорієнтованих стратегій на вибірковій сукупності із 21 підприємства роздрібною торгівлі показала, що торговельні мережі порівняно із малими підприємствами більшою мірою орієнтовані на задоволення потреб клієнтів, хоча у 2014 р. і вони виявилися недостатньо гнучкими для пропозиції цінності, адекватної потребам клієнтів, рівень доходів яких суттєво скоротився. Узагальнення оцінок ресурсної складової ціннісної проекції за допомогою методу балів (рис. 3) дозволило визначити, що стабільністю створення цінності за рахунок кращого використання просторових, матеріальних і трудових ресурсів не відрізнялася жодна з досліджуваних торговельних мереж. Між тим, за ефективністю використовуваних каналів продажів торговельні мережі в цілому займали більш впевнені позиції порівняно із малими підприємствами. 70-85% великих підприємств протягом 2012-2014 рр. забезпечили отримання прибутку від реалізації товарів, що зумовило позитивний рівень рентабельності продажів. У підгрупі малих підприємств таких суб'єктів було 64%.



Умовні позначення: КПр – клієнтська проекція стратегічного аналізу; ЦПр – ціннісна проекція стратегічного аналізу; ПрКП – проекція «канали продажів».

Рис. 3. Узагальнена бальна оцінка проекцій стратегічного аналізу за підгрупами підприємств роздрібною торгівлі вибіркової сукупності

Вивчення сильних і слабких сторін підприємств роздрібною торгівлі на основі отриманих оцінок клієнтської, ціннісної проекцій та проекції «канали продажів» дозволило сформулювати такі загальні для більшості торговельних мереж (57% об'єктів) переваги, як: здатність до розширення клієнтської бази; відповідність товарних запасів ціннісній пропозиції; ефективні діючі канали

продажів. У свою чергу, діяльність майже 50% малих підприємств відрізняється лише підвищенням ефективності каналів продажів. Основні слабкі позиції торговельних мереж пов'язані із недостатньою орієнтацією персоналу на роботу з клієнтами та низькою віддачею з 1 м<sup>2</sup> торгової площі. У підгрупі малих підприємств основними слабостями визначено скорочення фізичного обсягу товарообороту, низьку ефективність використання торгової площі та недостатню орієнтацію персоналу на роботу з клієнтами.

З метою розширеної характеристики слабких і сильних сторін підприємств роздрібної торгівлі розроблено анкету за досліджуваними проекціями стратегічного аналізу (клієнтською, ціннісною та каналами продажів). Для обробки результатів анкетування використано 3-бальну шкалу сумарних оцінок Лайкерта. Проведене анкетування на підприємствах роздрібної торгівлі вибіркової сукупності показало, що оцінки готовності торговельних мереж до впровадження клієнтоорієнтованих стратегій є значно вищими за оцінки малих підприємств. Найбільшими перевагами великих підприємств є те, що CRM-ініціативи розглядаються тут здебільшого як частина плану стратегічного розвитку та підтримуються керівництвом, для їх реалізації виділено відповідний бюджет, а інформаційні системи дозволяють працювати з клієнтськими базами та реалізовувати програми клієнтської лояльності. Визначено, що найбільші слабкості, з точки зору впровадження CRM-стратегій, як у підгрупі великих, так і малих підприємств, пов'язані із обмеженістю каналів продажів лише традиційними формами торгівлі, а також відсутністю зворотного зв'язку із клієнтами, задоволеність яких досліджується лише на 50% підприємств і не регулярно.

Виявлені сильні та слабкі позиції торговельних підприємств різною мірою характеризують їх готовність до впровадження CRM-стратегій, що становило основу для вибору стратегічних альтернатив, методичні засади якого сформовані у наступному розділі дисертації.

У третьому розділі **«Удосконалення системи формування клієнтоорієнтованої стратегії у підприємствах роздрібної торгівлі»** розроблено матричні методи вибору клієнтоорієнтованої стратегічної позиції підприємствами роздрібної торгівлі; обґрунтовано стратегічні напрями лідогенерації з метою підвищення клієнтоорієнтованості у підприємствах роздрібної торгівлі; запропоновано основні критерії та методи збільшення клієнтської цінності у підприємствах роздрібної торгівлі.

З метою урахування дуального зв'язку зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства роздрібної торгівлі під час формування клієнтоорієнтованих стратегій доведено необхідність застосування матричного методу. Визначено, що для проведення оцінки готовності підприємств до впровадження принципу клієнтоорієнтованості найбільш доцільним є використання SWOT-матриці, яка базується на співставленні внутрішнього потенціалу до такої діяльності та сприятливості PEST-середовища. Ґрунтуючись на проекціях стратегічного аналізу внутрішнього потенціалу (клієнтській, ціннісній і каналів продажів), розроблено модифіковану матрицю SWOT, у якій формалізованим критерієм оцінки внутрішнього середовища

визначено внутрішню готовність до впровадження CRM-стратегії, що описується адитивною моделлю оцінок проєкцій стратегічного аналізу і диференціюється за лінгвістичними ознаками «висока», «середня», низька».

Для оцінки відповідності визначених за допомогою матриці SWOT напрямів CRM-стратегій для підприємств роздрібною торгівлі їх загальній стратегії розвитку запропоновано побудову модифікованої матриці відповідності місії та ключових компетенцій (МСС), зміст якої визначається вже не пошуком компромісів між сильними/слабкими сторонами і можливостями/загрозами, а пошуком шляхів реалізації клієнтоорієнтованих цілей у межах вже визначених стратегічних пріоритетів. Розроблена у дисертації модифікована матриця МСС дозволяє здійснити позиціонування стратегічних CRM-цілей підприємств в системі координат «відповідність загальній стратегії розвитку – готовність до впровадження CRM-стратегії». Визначено, що позиціонування стратегічних CRM-цілей за квадрантами матриці МСС доцільне тільки для тих підприємств, які демонструють середній або високий рівень внутрішньої готовності до впровадження CRM-стратегії з урахуванням сприятливості зовнішнього середовища.

Апробація розроблених матричних підходів у підприємствах роздрібною торгівлі довела, що для підприємств із високою внутрішньою готовністю до впровадження CRM-стратегій, але різними стратегіями розвитку характер стратегічних клієнтоорієнтованих цілей відрізняється. Якщо для підтримки реалізації стратегії горизонтальної інтеграції необхідно розвивати канали продажів за рахунок стратегії омніканальності, то для забезпечення інтегрованого зростання варто дотримуватися принципу розвитку відносин із клієнтами і лідогенерації. Для підприємств із середнім рівнем готовності до впровадження CRM-стратегій першочерговими цілями визначено забезпечення операційної досконалості за рахунок набуття компетенцій у сферах продажів і формування асортименту, що посилює ціннісну пропозицію підприємств.

На основі вивчення загальних принципів і методів лідогенерації визначено ступінь відвідуваності інтернет-магазинів товарів FMCG на ринку Харкова, досліджено структуру їх клієнтського трафіку та проаналізовано змістовність сторінок інтернет-магазинів у соціальних мережах з точки зору формування та реалізації потенціалу лідогенерації. Базуючись на результатах аналізу, а також ключових індикаторах лідогенерації, запропоновано науково-методичний підхід до обґрунтування її стратегічних напрямів з метою підвищення клієнтоорієнтованості підприємств роздрібною торгівлі (рис. 4), що ґрунтується на коефіцієнтному методі, факторному аналізі та аналізі чутливості. У межах цього підходу основними критеріями, за якими здійснюється вибір пріоритетів лідогенерації, визначено чутливість обсягів реалізації товарів до змін коефіцієнту конверсії, чутливість до змін структури трафіку і середнього чеку. Позиціонування напрямів лідогенерації у обраній системі критеріїв для торговельного підприємства ТОВ «Сучасний модерн» дозволило науково обґрунтувати пріоритети її здійснення, дотримуючись при цьому принципу клієнтоорієнтованості.



Рис. 4. Науково-методичний підхід до обґрунтування стратегічних напрямів лідогенерації з метою підвищення клієнтоорієнтованості підприємств роздрібно́ї торгівлі

З метою визначення напрямів реалізації стратегії операційної досконалості у невеликих підприємствах роздрібно́ї торгівлі, що ґрунтується на скороченні витрат і підвищенні якості взаємодії з клієнтами, доведено необхідність збільшення їх клієнтської цінності. Систематизація існуючих фінансових моделей створення такої цінності дозволила виділити її основні параметри: рівень утримання клієнтів, фактор часу і прибутковість клієнтів. Базуючись на виділених параметрах, а також необхідності врахування граничної суми витрат, яку може дозволити торговельне підприємство для підтримки та розвитку взаємовідносин із клієнтами, набула подальшого розвитку модель оцінки клієнтської цінності П. Бергера і Н. Насра, яка в авторській інтерпретації додатково враховує вартість середнього чеку і витрати на залучення одного клієнта. З метою практичної реалізації дій щодо збільшення клієнтської цінності у підприємствах роздрібно́ї торгівлі на основі її модифікованої фінансової моделі розроблено структурно-логічну послідовність і виконано планові розрахунки для ТОВ «Прайд», які довели можливість залучення на підприємство більш прибуткових клієнтів і збільшення загального обсягу маржинального прибутку на одного клієнта.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання, що виявляється в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці науково-методичного інструментарію формування клієнтоорієнтованої стратегії у підприємствах роздрібно́ї торгівлі. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки.

1. Узагальнення ключових положень концепції клієнтоорієнтованого управління (інформаційна підтримка управлінських рішень, розвиток довгострокових взаємовідносин із клієнтами, клієнтська прибутковість) дозволило сформулювати авторську дефініцію клієнтоорієнтованого управління як міжфункціонального процесу розробки і реалізації управлінських рішень стратегічного характеру, що спрямовані на підтримку довгострокової персоналізованої взаємодії з клієнтами з метою їх утримання/розширення та забезпечення підприємству високої прибутковості.

2. На основі вивчення особливостей ділових клієнтоорієнтованих стратегій запропоновано їх систематизацію за типами конкурентних переваг: операційної досконалості і диференціації, для кожної з яких визначено стратегічні об'єкти та фокуси, джерела конкурентних переваг, релевантні типи організаційної структури, цільові пріоритети, пріоритети у сегментації клієнтів, цільові індикатори та необхідність інформаційної підтримки. Розроблена класифікація CRM-стратегій орієнтована на довгостроковий розвиток підприємств роздрібно́ї торгівлі та упорядковує інструменти реалізації його клієнтоорієнтованої стратегії за типом конкурентних переваг.

3. З метою послідовного дотримання принципу клієнтоорієнтованості під час формування стратегії розроблено структурно-логічну модель процесного підходу до формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства роздрібно́ї торгівлі, основними підпроцесами якої визначено: стратегічний аналіз за проекціями клієнтоорієнтованої діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі, цілевстановлення за критерієм відповідності загальній стратегії розвитку підприємства, аналіз і вибір стратегічних альтернатив. Для забезпечення дієвості запропонованої процесної моделі розроблено матричні рамки стратегічного аналізу за клієнтською та ціннісною проекціями, каналами продажів і PEST-середовищем підприємства роздрібно́ї торгівлі, що поєднують ключові сфери стратегічного аналізу із входами, методами здійснення і виходами відповідних процесів.

4. Вивчення характеру впливу макросередовища на діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі дозволило визначити, що політичні та економічні фактори, зумовлені політичною нестабільністю та інфляційними процесами, чинять здебільшого негативний вплив на формування CRM-стратегій через зростання рівня безробіття, падіння доходів населення та скорочення його чисельності. Фактором, який сприяє поширенню принципу клієнтоорієнтованості в торгівлі, визначено технологічне середовище, що характеризується широкою пропозицією інформаційних продуктів і послуг з

підтримки CRM-рішень як за функціональними можливостями, так і за їх вартістю.

5. Оцінку внутрішньої готовності підприємств роздрібною торгівлі до впровадження CRM-стратегій запропоновано здійснювати за результатами стратегічного аналізу клієнтської і ціннісної проєкції діяльності торговельних підприємств, а також їх каналів продажів. Визначено, що кількісний напрям стратегічного аналізу передбачає вивчення тенденцій розвитку основних показників, що характеризують обсяги клієнтської бази, реалізованої ціннісної пропозиції та її ресурсне забезпечення, ефективність обраних торговельним підприємством каналів продажів. Для практичної реалізації цього напрямку розроблено систему показників кількісної оцінки внутрішньої готовності підприємств роздрібною торгівлі до впровадження CRM-стратегій, новітність якої визначається її структуризацією за клієнтською, ціннісною проєкціями і проєкцією «канали продажів», що дозволяє комплексно охарактеризувати загальну спрямованість підприємств на реалізацію принципу клієнтоорієнтованості. Апробація розробленої системи показників на вибірковій сукупності підприємств роздрібною торгівлі показала, що 57% торговельних мереж порівняно із малими підприємствами більшою мірою орієнтовані на задоволення потреб клієнтів як за обсягами пропозиції цінності, адекватної потребам клієнтів, так і за ресурсним забезпеченням і ефективністю використовуваних каналів продажів.

6. Для урахування впливу зовнішнього та внутрішнього середовища під час формування клієнтоорієнтованих стратегій у підприємствах роздрібною торгівлі доведено необхідність застосування матричного методу, який ґрунтується на таких основних критеріях прийняття рішень: сприятливість зовнішнього середовища, внутрішню готовність підприємства роздрібною торгівлі до впровадження принципу клієнтоорієнтованості та відповідність напрямів його клієнтоорієнтованої стратегічної позиції загальній стратегії розвитку. Використання розроблених матриць сприяє прийняттю зважених управлінських рішень щодо доцільності впровадження клієнтоорієнтованих стратегій у підприємствах роздрібною торгівлі. Апробація розроблених матричних підходів у підприємствах роздрібною торгівлі довела, що для підприємств із високою внутрішньою готовністю до впровадження CRM-стратегій, але різними стратегіями розвитку характер стратегічних клієнтоорієнтованих цілей відрізняється і може бути пов'язаний як із розвитком каналів продажів, так і з розвитком відносин із клієнтами і лідогенерацією.

7. Вивчення загальних принципів, методів і практики лідогенерації у підприємствах роздрібною торгівлі Харкова дозволило виділити її ключові індикатори та розробити науково-методичний підхід до обґрунтування стратегічних напрямів лідогенерації у підприємствах роздрібною торгівлі, що ґрунтується на коефіцієнтному методі, факторному аналізі та аналізі чутливості, що дозволяє підвищити рівень клієнтоорієнтованості підприємств роздрібною торгівлі.

8. Для формування методичного підґрунтя стратегії операційної досконалості, що ґрунтується на скороченні витрат і підвищенні якості



взаємодії з клієнтами, систематизовано існуючі фінансові моделі створення клієнтської цінності та визначено основні параметри такої моделі у невеликих підприємствах роздрібної торгівлі: рівень утримання клієнтів, фактор часу, прибутковість клієнтів, вартість середнього чеку і витрати на залучення одного клієнта. На основі модифікованої фінансової моделі клієнтської цінності розроблено структурно-логічну послідовність і виконано планові розрахунки для ТОВ «Прайд», які довели економічну доцільність запропонованих заходів.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

### ***Статті у наукових фахових виданнях України:***

1. Тихонченко Р. С. Особливості клієнтоорієнтованого управління на підприємствах / Р. С. Тихонченко, Н. С. Краснокутська // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Вип.9. – С. 33-36. (заг. обсяг. 0,5 д. а., особисто автору належить 0,37 д. а.: визначено зміст клієнтоорієнтованого управління на підприємствах)

2. Тихонченко Р. С. Зміст і особливості ділових CRM-стратегій у підприємствах роздрібної торгівлі / Р. С. Тихонченко // Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаїв, 2014. – Вип. 2. – С. 730-734. (0,52 д. а.).

3. Тихонченко Р. С. Матричний метод вибору клієнтоорієнтованої стратегічної позиції підприємства / Р. С. Тихонченко, Н. С. Краснокутська // Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки». – 2015. – №2 (71). С. 92-98. (заг. обсяг. 0,48 д. а., особисто автору належить 0,37 д. а.: запропоновано матричний підхід до вибору клієнтоорієнтованої стратегії підприємств роздрібної торгівлі).

4. Тихонченко Р. С. Основні критерії та методи збільшення клієнтської цінності у підприємствах / Р. С. Тихонченко, Н.С. Краснокутська // Вісник Львівської комерційної академії. – 2016. – Вип. 50. – С. 139-144. (заг. обсяг. 0,47 д. а., особисто автору належить 0,35 д. а.: обґрунтовано структурно-логічну послідовність дій щодо збільшення клієнтської цінності з урахуванням пріоритетності цілей підприємства).

### ***Статті у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз:***

5. Тихонченко Р. С. Розробка CRM-стратегії у підприємствах роздрібної торгівлі на основі процесного підходу / Р. С. Тихонченко // Бізнес-Інформ. – 2015. – № 7. – С. 300-304. (0,52 д. а.) (включено до: Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Advanced Science Index , РІНЦ та ін.).

6. Тихонченко Р. С. Особливості стратегічного аналізу під час формування CRM-стратегій у підприємствах торгівлі / Р. С. Тихонченко,

Н. С. Краснокутська, А. М. Одарченко // Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». – 2015. – Вип.5. – С. 7-12. (заг. обсяг. 0,67 д. а., особисто автору належить 0,4 д. а.: обґрунтовано проєкції та об'єкти стратегічного аналізу для ідентифікації ступеня готовності підприємств роздрібною торгівлі до впровадження клієнтоорієнтованих стратегій) (включено до: Index Copernicus, Google Scholar).

7. Тихонченко Р. С. Лідогенерація як інструмент формування клієнтоорієнтованих стратегій мережевих підприємств / Р. С. Тихонченко, Н.С. Краснокутська // Бізнес-Інформ. – 2015. – № 11. – С. 428-433. (заг. обсяг. 0,52 д. а., особисто автору належить 0,35 д. а.: обґрунтовано напрями та критерії лідогенерації у підприємствах торгівлі) (включено до: Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, CiteFactor, Advanced Science Index, РІНЦ та ін.).

### ***Наукові праці апробаційного характеру:***

8. Тихонченко Р. С. Омніканальність як критерій диференціації у підприємствах торгівлі / Р. С. Тихонченко [«MicroCAD»] : тези допов. міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 20-22 травня 2015 р.) [Електронний ресурс]. – Харків : НТУ «ХП», 2015. – С. 195. – Режим доступу: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2015/S23/2015\\_5\\_Tezisy\\_sbornik\\_part4\\_2015\\_195.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2015/S23/2015_5_Tezisy_sbornik_part4_2015_195.pdf). (0,1 д. а.).

9. Тихонченко Р. С. PEST-середовище як фактор впливу на клієнтоорієнтованість підприємств торгівлі / Р. С. Тихонченко [«Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств»] : тези допов. міжнар. наук.-практ. конф. (Харків. 28-29 жовтня 2015 р.) – Харків : НТУ «ХП», 2015. – С. 48. (0,1 д. а.).

10. Тихонченко Р. С. Обґрунтування стратегічних напрямів лідогенерації у підприємствах торгівлі / Р. С. Тихонченко [«Perspektywiczne opracowania sa nauka I technikami – 2015»] : тези допов. XI міжнар. наук.-практ. конф. (Przemysl , 07-15 ноября 2015 г.). – Przemysl : Sp. z o.o. “Nauka I studia”, 2015. – С. 32-33. (0,1 д. а.).

11. Тихонченко Р. С. Оцінка готовності підприємств торгівлі до впровадження CRM-стратегій / Р. С. Тихонченко [«Економіка, менеджмент та фінанси: аналіз тенденцій та перспектив розвитку»] : тези допов. міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 27-28 листопада 2015 р.). – К. : КЕНЦ, 2015. – С. 44-47. (0,2 д. а.).

12. Тихонченко Р. С. Інноваційні стратегії диференціації підприємств торгівлі / Р. С. Тихонченко, Н.С. Краснокутська [«Соціально-економічний розвиток України в умовах співпраці з Європейським Союзом»] : тези допов. міжнар. інтернет-конф. (Миколаїв, 14-15 квітня 2016 р.) [Електронний ресурс]. – Миколаїв : МНАУ, 2016. – С. 211-214. (заг. обсяг 0,3 д. а., особисто автору належить 0,2 д. а.: визначено зміст омніканальних стратегій і конкурентних переваг, які отримують підприємства торгівлі за рахунок їх впровадження).

13. Тихонченко Р. С. Зміст та основні положення управління

взаємовідносинами з клієнтами на підприємстві / Р.С. Тихонченко, Н.С. Краснокутська [«Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність»] : тези допов. міжнар. наук.-практ. конф. (Харків, 19 травня 2016 р.). – Харків : ХДУХТ, 2016. – Ч. 2. – С. 320. (заг. об'єм 0,1 д. а., особисто автору належить 0,07 д. а.: визначено зміст управління взаємовідносинами з клієнтами на підприємстві).

## АНОТАЦІЯ

Тихонченко Р.С. Формування клієнтоорієнтованої стратегії у підприємствах роздрібної торгівлі. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04. – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський державний університет харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України, Харків, 2016 р.

У дисертаційній роботі розкрито теоретико-методичні засади та науково-методичні підходи до формування клієнтоорієнтованих стратегій у підприємств роздрібної торгівлі.

Узагальнено теоретичні положення та розкрито зміст клієнтоорієнтованого управління на підприємстві; визначено зміст систематизовано підходи до класифікації клієнтоорієнтованих стратегій підприємств роздрібної торгівлі; розроблено структурно-логічну модель процесного підходу до формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства роздрібної торгівлі. З метою формування аналітичного підґрунтя виділено фактори та досліджено вплив PEST-середовища на клієнтоорієнтованість підприємств роздрібної торгівлі; обґрунтовано напрями та систему показників оцінки готовності торговельних підприємств до впровадження клієнтоорієнтованих стратегій. У контексті розвитку методології стратегічного управління розвинуто науково-методичні підходи до вибору клієнтоорієнтованої стратегії на основі матричних методів; запропоновано науково-методичний підхід до обґрунтування стратегічних напрямів лідогенерації з метою підвищення клієнтоорієнтованості підприємств роздрібної торгівлі, обґрунтовано критерії та методи збільшення клієнтської цінності у підприємствах роздрібної торгівлі.

**Ключові слова:** стратегія, підприємство роздрібної торгівлі, клієнтоорієнтоване управління, цінність, канали продажів, клієнти, стратегічний аналіз.

## АННОТАЦИЯ

Тихонченко Р.С. Формирование клиентоориентированной стратегии в предприятиях розничной торговли. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам

экономической деятельности), Харьковский государственный университет питания и торговли Министерства образования и науки Украины, Харьков, 2016.

В диссертационной работе раскрыты теоретико-методические основы и научно-методические подходы к формированию клиентоориентированных стратегий в предприятиях розничной торговли.

Обобщены теоретические положения и раскрыто содержание клиентоориентированного управления на предприятии; определено содержание систематизированы подходы к классификации клиентоориентированных стратегий предприятий розничной торговли; разработана структурно-логическую модель процессного подхода к формированию клиентоориентированной стратегии предприятия розничной торговли. С целью формирования аналитического основания выделены факторы и исследовано влияние PEST среды на клиентоориентированность предприятий розничной торговли; обоснованы направления и систему показателей оценки готовности торговых предприятий к внедрению клиентоориентированных стратегий. В контексте развития методологии стратегического управления развито научно-методические подходы к выбору клиентоориентированной стратегии на основе матричных методов; предложено научно-методический подход к обоснованию стратегических направлений лидогенерации с целью повышения клиентоориентированности предприятий розничной торговли, обоснованы критерии и методы увеличения клиентской ценности в предприятиях розничной торговли.

**Ключевые слова:** стратегия, предприятие розничной торговли, клиентоориентированное управление, ценность, каналы продаж, клиенты, стратегический анализ.

## ANNOTATION

Tihonchenko R.S. Formation of customer-centric strategy in retail enterprises. – Manuscript.

The thesis for competition of a scientific degree of Candidate of economic sciences by speciality 08.00.04 – Economics and Managing Enterprises (by the types of economic activity), Kharkiv State University of Food Technology and Trade of the Ministry of education and science of Ukraine, Kharkiv, 2016.

In this thesis revealed theoretical and methodological foundations of scientific and methodological approaches to the developing of CRM-strategy in retail enterprises.

In the first chapter of the thesis the content and role of customer-centered management for the provision of strategic development of the enterprise are specified; the peculiarities of the formation of customer-centered strategy in retail enterprises are revealed. It is proved that formation of customer-centered strategy is to be provided at two levels – business and functional. Strategic objects and focuses, the sources of competitive preferences, the type of organizational structure, aims,

priorities in customers segmentation, target indicators are defined for each of business CRM-strategies. Structural-logical model of process approach to the formation of customer-centered strategy of a retail enterprise is proposed.

In the second chapter the factors are emphasized, and the impact of PEST-environment on customer centricity of retail enterprises is studied. The systems of quantitative assessment of indexes are elaborated for strategic analysis of the internal environment, and qualitative characteristics of the interior readiness of retail enterprises to the implementation of CRM-strategies for a customer, value projection and the one of “sales channels” are substantiated. Readiness of retail enterprises to the implementation of customer-centered strategies is studied. It showed that commercial networks are more focused at the satisfaction of customers’ needs both by the volumes of value proposal and by its resource provision and efficiency of the used sales channels in comparison with small businesses.

In the third chapter, matrix methods for choosing customer-centered strategic position of retail enterprises, in which the main criteria for making decisions are opportuneness of the environment, interior readiness of retail enterprise to the implementation of the principle of customer centricity and correspondence of the directions of its customer-centered strategic position of common development strategy are elaborated. Scientific and methodical approach to the choice of strategic directions of leader generation is developed. It is based on the coefficient method, factor and sensitivity analyses. For the formation of the methodical basis for the strategy of operational perfection of a retail enterprise, the main criteria and the model for the increase of a customer value are proposed. Its main criteria are the level of customers’ retention, time factor, customers’ profitability, an average check cost and expenses for a customer attraction.

**Keywords:** strategy, retail enterprise, customer relationship management, value, sales channels, customers, strategic analysis.

Відповідальний за випуск Краснокутська Н.С.

Підписано до друку 04.11.2016 р. Формат 60×90/16. Папір офсет. Друк офсет.  
Умов. друк. арк. 0,9. Тираж 120 прим. Замовл. № 103/16

---

Видавець і виготовлювач  
Харківський державний університет харчування та торгівлі  
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012