

Keywords: strategic management, strategic management of the enterprise, efficiency of strategic management of the enterprise, estimation of the effectiveness of strategic management of the enterprise.

References:

1. Akoff, R. (1985). *Planirovanie budushchego korporatsii* [Planning for the future of the corporation], Progress, Moskva (in Russ.).
2. Ansoff, Y. (1989). *Stratehicheskoe upravlenie* [Strategic Management], Ekonomika, Moskva (in Russ.).
3. Tompson, A. (1998). *Stratehicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii stratehii* [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy], Banki i birzhy, YuNITY, Moskva (in Russ.).
4. Biletska, I. (2009). *Formation of economic model of strategic management of tourism enterprises*. Abstract to PhD dissertation, Tavriys'kyy nats. un-t im. V. I. Vernads'koho, Simferopol' (in Ukr.).
5. Remeslova, O. (2010). *Strategic management of the hotel industry*. Abstract to PhD dissertation, Donets. nats. un-t ekonomiky i torhivli im. M. Tuhana-Baranovs'koho, Donets'k (in Ukr.).
6. Zavadyak, R., Zavadyak, Ya. (2017). The Effectiveness of Strategic Enterprise Management. *Stratehichnyy rozvytok orhanizatsiyi, mist ta rehioniv. Materialy Mizhnarodnoyi naukovy-praktychnoyi konferentsiyi* [Strategic Development of Organization, Cities and Regions. Materials of the International Scientific and Practical Conference], Uzhhorod, Ukraine (in Ukr.).
7. Ihnat`yeva, I. (2006). *Methodological bases of strategic management of the enterprise*. Abstract to PhD dissertation, Kyiv. nats. un-t tekhnolohiy ta dyzaynu, Kyiv (in Ukr.).
8. Pobihun, S. (2015). Estimation of the efficiency of strategic management of oil and gas enterprises on the basis of econometric studies. *Efektivna ekonomika*, vol. 3. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3868> (in Ukr.).
9. Azarova, A., Kukurudza, M., Ivchuk, K., Novits'ka, O. (2014). Mathematical model and method of identification of the level of strategic management of the enterprise on the basis of the apparatus of fuzzy sets. *Innovative economics*, no. 52, pp. 277-284. Available at: http://ie.at.ua/IE_2014/InnEco_3-52-2014.pdf (in Ukr.).
10. Kruhlyanko, A. (2017). Model of Strategic Enterprise Management. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu KNTEU [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute of KNTEU]*. Available: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v1-2/NV-2017-v1-2_34.pdf (in Ukr.).



УДК 339. 372

В. А. Нікульча, к.е.н.,

Чернівецький торговельно-економічний інститут КНТЕУ,
м. Чернівці

**МОТИВАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ «ТОРГОВЕЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО-СПОЖИВАЧ»:
АЛГОРИТМ ЗМІН ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Анотація

Актуальність теми дослідження обумовлюється зміною основних принципів щодо побудови взаємовідносин підприємства роздрібною торгівлі із акцентом на збільшення тривалості визначеного процесу. У статті визначено зміст мотиваційної взаємодії підприємства роздрібною торгівлі та споживача, розглянуто етапи внесення змін у господарську діяльність підприємства. Надано характеристику та здійснено опис кожного з етапів змін. Визначено, що зміни у господарській діяльності підприємства мають здійснюватися на підставі аналізу пропозицій споживачів із урахуванням коригуючих коефіцієнтів, використання яких обумовлене різним рівнем взаємодії та важливості споживача для підприємства роздрібною торгівлі. Результативність мотиваційної взаємодії запропоновано визначати за допомогою оціночної матриці, що формується із чотирьох квадрантів. Використання такої матриці дозволяє сформулювати в подальшому для кожного із типів споживачів відповідні інструменти мотивування.

Ключові слова: роздрібна торгівля, комплекс маркетингу, партнерство, мотиваційна взаємодія, класифікація споживачів.

В. А. Никульча, к.э.н.,

Черновицкий торгово-экономический институт КНТЭУ,
г. Черновцы

**МОТИВАЦИОННОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ «ТОРГОВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ-ПОТРЕБИТЕЛЬ»:
АЛГОРИТМ ИЗМЕНЕНИЙ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Аннотация

Актуальность темы исследования определяется изменением основных принципов к построению взаимоотношений

предприятия розничной торговли с акцентом на увеличение продолжительности определенного процесса. В статье определено содержание мотивационного взаимодействия предприятия розничной торговли и потребителя, рассмотрены этапы внесения изменений в хозяйственную деятельность предприятия. Охарактеризованы и описаны все этапы изменений. Определено, что изменения в хозяйственной деятельности предприятия должны осуществляться на основании анализа предложений потребителей с учетом корректирующих коэффициентов, использование которых обусловлено различным уровнем взаимодействия и важности потребителя для предприятия розничной торговли. Результативность мотивационного взаимодействия предложено определять с помощью оценочной матрицы, которая формируется из четырех квадрантов. Использование такой матрицы позволяет сформировать в дальнейшем для каждого из типов потребителей соответствующие инструменты мотивации.

Ключевые слова: розничная торговля, комплекс маркетинга, партнерство, мотивационное взаимодействие, классификация потребителей.

Постановка проблеми. Зміни у філософії побудови взаємовідносин між підприємствами роздрібною торгівлі та споживачами вимагає модифікації діючого механізму ведення господарської діяльності. Результат взаємовідносин трансформується із задоволення потреб споживачів у формування їх лояльності до підприємства, а споживачі, у свою чергу, отримують змогу впливати на окремі аспекти його функціонування. Використання розширеного комплексу маркетингу дозволяє забезпечувати вплив на цільових споживачів за рахунок мотиваційної взаємодії як процесу обопільних змін: з одного боку – поведінки споживачів, з іншого – господарської діяльності підприємства на основі їхніх пропозицій. Як наслідок, підприємство роздрібною торгівлі шляхом оцінки результатів взаємодії має отримувати змогу визначити вектор власного розвитку та скоригувати комплекс заходів впливу як на окремо взятого споживача, так і на сегменти загалом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці підвищення ефективності господарської діяльності підприємств роздрібною торгівлі на основі побудови тривалих взаємовідносин зі споживачами присвячені праці зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких слід виділити Т. Амблера, Р. Блекуела, Р. Ебрата, Д. Едкока, А. Зозульова, Ж.-Ж. Ламбена, Ф. Котлера, Л. Мороз, Н. Моїсєєву, М. Окландера, Дж. Рассела, М. Саллівана, А.Сергєєва.

Утім, на підставі аналізу наукових праць слід зазначити, що більшість з дослідників акцентує увагу на удосконаленні окремих інструментів впливу у межах визначених елементів комплексу маркетингу. Оскільки такий підхід дозволяє, зазвичай, забезпечити формування поведінкової лояльності споживачів, актуальності набуває пошук інструментів її підкріплення і емоційною компонентою. За таких умов дієвим виступає використання мотиваційної взаємодії підприємства роздрібною торгівлі і споживача як процесу, який орієнтований на можливість модифікації усіх елементів комплексу маркетингу.

Основною **ціллю** статті є дослідження процесу побудови мотиваційної взаємодії підприємства роздрібною торгівлі та споживачів. Формування алгоритму таких дій, який дасть змогу оцінити результати та внести відповідні корективи у діяльність підприємства та програми впливу на споживачів, обумовлює актуальність теми дослідження.

Виклад основного матеріалу. Сучасні реалії господарської діяльності підприємств роздрібною торгівлі, визначаючи важливість реалізації елементу комплексу маркетингу «партнерство», орієнтують на доцільність побудови відносин із споживачами на основі мотиваційної взаємодії. Такий вид взаємодії пов'язаний із обопільним впливом суб'єктів взаємовідносин щодо формування та активізації мотивів, що призводить до позитивних змін кожного із них з позицій оцінки протилежною стороною. Мотиваційна взаємодія передбачає внесення змін у діяльність підприємства роздрібною торгівлі, у тому числі й модифікацію складових комплексу маркетингу, відповідно до пропозицій споживачів. З метою реалізації такого процесу може бути використаний алгоритм, що дозволяє виявити напрями та реалізувати зміни, відобразивши їхній результат шляхом побудови оціночної матриці.

Безпосередньо процес внесення змін у діяльність та подальше їх оцінювання можуть бути

представлені наступним чином (рис. 1). Як можна спостерігати із рис. 1, процес внесення змін у діяльність підприємства роздрібної торгівлі із споживачами складається із шести етапів. Дотримання такої послідовності дозволяє визначити побажання споживачів, які перебувають у процесі мотиваційної взаємодії, та, врахувавши їх, внести необхідні зміни у діяльність підприємства, завершуючи оцінкою результатів таких дій.



Рис. 1. Етапи здійснення змін на підприємстві роздрібної торгівлі у межах мотиваційної взаємодії із споживачами*

*Джерело: авторська розробка.

Розглянемо детальніше визначені етапи.

I. Складання опитувального листа для споживачів. Опитувальний лист розробляється підприємством роздрібної торгівлі з урахуванням можливості отримання інформації щодо необхідних напрямів змін, важливості цих змін для покупців. Споживачу слід пропонувати надати рекомендації щодо змін окремих аспектів діяльності, які, на його думку, є необхідними для підприємства, а також визначити важливість даних змін для нього. Для визначення важливості рекомендованих змін доцільно застосувати поширену в економіці п'ятибальну шкалу, де «5» – найбільш важливі зміни, а «1», відповідно, – зміни, що є найменш важливими серед запропонованих.

II. Проведення опитування споживачів підприємства щодо необхідних змін. Опитування має охоплювати споживачів підприємства, які залучені до процесу мотиваційної взаємодії. Кожному із споживачів присвоюється персональний номер його облікового запису із бази даних підприємства.

База даних підприємства роздрібної торгівлі має містити персональну інформацію про споживачів, не обмежуючись лише наявністю адреси, телефону, інших контактних даних. Зміст мотиваційної взаємодії передбачає формування масиву даних, що забезпечуватимуть ефективний обмін інформацією між підприємством та споживачами. Слід зазначити, що база має містити дані споживачів, які не перебувають у процесі мотиваційної взаємодії із ним, але потенційно такими партнерами можуть стати. Окрім цього, база даних про споживачів має

містити додаткову інформацію про споживачів, включаючи історію покупок, що дозволить формувати індивідуальні пропозиції для окремих споживачів або їх груп, тим самим розвиваючи процес мотиваційної взаємодії.

На основі даних підприємства роздрібною торгівлі щодо споживачів, які перебувають у процесі мотиваційної взаємодії, розподіляються анкети.

III. Аналіз отриманої інформації та складання переліку необхідних змін на основі врахування пропозицій споживачів. Інформація, отримана в результаті дослідження, дає змогу визначити напрями змін, важливість даних змін для споживачів підприємства. При відборі конкретних необхідних змін та визначенні їх важливості для всієї сукупності споживачів слід використовувати додаткові коригуючі коефіцієнти. Необхідність впровадження коригуючих коефіцієнтів обумовлюється різним рівнем взаємодії та важливості споживача для підприємства роздрібною торгівлі.

Для розрахунку коригуючих коефіцієнтів як основи доцільно використовувати показники моделі RFM-аналізу, що запропонована Артуром Хьюзом [2]. Призначення даної моделі полягає у наданні можливості виділити важливих для підприємства споживачів за допомогою трьох змінних (атрибутів):

1. R (Recency of the last purchase) – інтервал між купівлями. Менший інтервал між покупками обумовлює вищу ймовірність здійснення наступної покупки. Зазвичай, даний показник розраховується як різниця, виражена у днях між поточною датою та датою останньої покупки.

2. F (Frequency of the purchases) – частота купівель. Вважається, що більша кількість здійснених покупок за визначений період часу підвищує ймовірність здійснення наступної покупки.

3. M (Monetary value of the purchases) – сума коштів, витрачених споживачем за вибраний проміжок часу. Керуючись логікою використання попередніх змінних, чим більше коштів витратив споживач, тим більш висока ймовірність того, що він їх витратить знову. На нашу думку, більшу доцільність для аналізу порівняно із показником суми коштів, що витрачені споживачем за визначений період часу (M), має показник середньої суми купівлі – amount (\bar{A}), оскільки даний показник є більш поширеним як в аналізі результатів господарської діяльності підприємств роздрібною торгівлі, так і дослідженнях кон'юнктури на окремих товарних ринках.

IV. Оцінювання можливості та доцільності проведення змін на підприємстві. Даний етап передбачає визначення прийнятних варіантів змін з урахуванням фінансових можливостей підприємства, ринкової кон'юнктури, інших важливих факторів. Оцінювання доцільності та можливостей змін відбувається за наступними напрямками:

1) визначення актуальності пропонованих змін відповідно до тенденцій розвитку ринкової кон'юнктури, дій конкурентів та інших факторів впливу на підприємство;

2) прогнозування ефекту від здійснених змін у коротко- та довгостроковому періоді;

3) розрахунок розмірів необхідних витрат (інвестицій), пов'язаних із внесенням змін у діяльність підприємства та подальше співставлення із фінансовими можливостями підприємства;

4) визначення очікуваного рівня рентабельності внаслідок здійснених змін у діяльності підприємства.

V. Вибір та проведення змін у діяльності підприємства за визначеними напрямками. Реалізація даного етапу мотиваційної взаємодії передбачає внесення змін у господарську та маркетингову, зокрема, діяльність підприємства із обов'язковим подальшим повідомленням споживачів про зміни. У випадку, якщо було визначено, що деякі зміни є актуальними, але підприємство роздрібною торгівлі на даний момент не здатне їх здійснити повністю або

частково, споживачі мають (можуть) бути повідомлені про причини, які цьому перешкодили. Донесення інформації щодо змін до споживачів, з одного боку, підвищить ступінь довіри споживачів до підприємства та сприятиме розвитку партнерських відносин, а з іншого – дозволить отримати від споживачів варіанти можливих подальших дій.

VI. Оцінювання результатів здійснених змін з позицій досягнення поставлених цілей мотиваційної взаємодії. Забезпечення здатності підприємства роздрібної торгівлі вирішувати поставлені завдання та досягати довгострокових цілей є однією з передумов підвищення його ринкової вартості та, як наслідок, максимізація добробуту власників. Рівень досягнення цілей мотиваційної взаємодії визначають показники результативності, під якими слід розуміти оцінки змін у діях як підприємства роздрібної торгівлі, так і споживачів, що можуть бути відображені за допомогою матриці.

Матриця оцінки результатів мотиваційної взаємодії підприємства роздрібної торгівлі та споживача формується із чотирьох квадрантів внаслідок поєднання позитивних або негативних оцінок підприємства споживачами, з одного боку, та відповідних оцінок підприємством споживачів – з іншого (рис. 2).

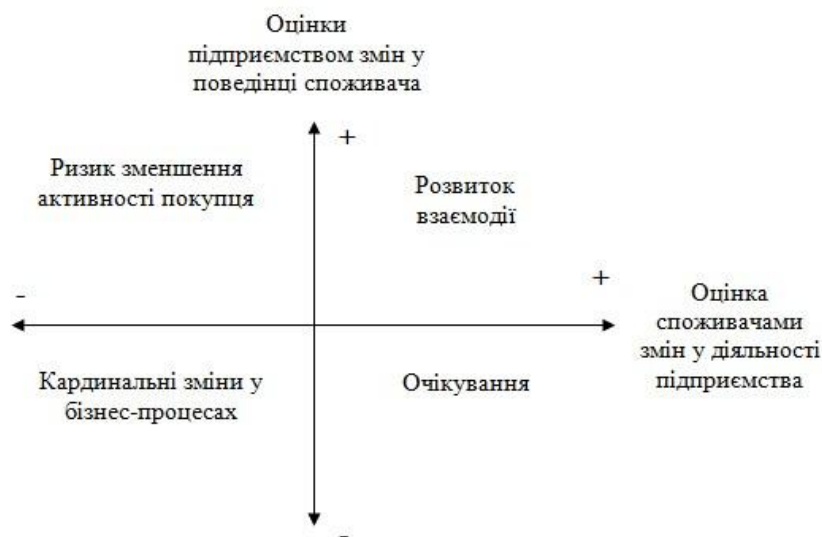


Рис. 2. Матриця оцінки результатів мотиваційної взаємодії підприємства роздрібної торгівлі та споживача*

*Джерело: авторська розробка.

Залежно від квадранту, у який попадає точка, що відображає результат мотивованих змін, підприємство формує комплекс заходів впливу на споживачів, враховуючи їх приналежність до відповідного типу. Як нами було визначено у попередніх дослідженнях, такими типами споживачів, виділених відповідно до ознаки ступеня глибини взаємодії, є:

1. Потенційні учасники взаємодії: споживачі, що не мали досвіду взаємовідносин із підприємством та здійснили купівлю товарів на підприємстві роздрібної торгівлі і залишилися задоволені результатом. Таким споживачам підприємство пропонує стати його партнером та, відповідно, розпочати процес мотиваційної взаємодії.

2. Споживачі, що знаходяться на початковій стадії мотиваційної взаємодії: частина потенційних учасників взаємодії, яка прийняла пропозицію підприємства. Такі споживачі поки що не віддають перевагу виключно даному підприємству роздрібної торгівлі, можуть відвідувати та здійснювати покупки на інших підприємствах-конкурентах. Підприємство може не володіти їхніми особистими даними. Обмін інформацією із підприємством щодо змін є нерегулярним. Існує висока ймовірність відмови від взаємодії із підприємством. За умови позитивної оцінки змін у діяльності підприємства вони переходять на наступний рівень.

3. Споживачі, що знаходяться на стадії розвитку взаємодії. Для даних споживачів характерний обмін інформацією щодо критичних, на їхню думку, аспектів діяльності підприємства. На цій стадії споживачі надають підприємству інформацію особистого характеру. Збільшується частота та середня сума покупок. За інших рівних умов, споживачі обирають дане підприємство, відмовляючись від послуг конкурентів. Ймовірність відмови від взаємодії із підприємством знижується.

4. Лояльні споживачі – активно беруть участь в удосконаленні роботи підприємства. Такі споживачі надають будь-яку інформацію, що необхідна для удосконалення роботи підприємства. Підприємство роздрібної торгівлі є основним місцем придбання товарів. Відмова від взаємодії із підприємством є неможливою.

5. Споживачі-власники найбільше зацікавлені у позитивних змінах на підприємстві. Вони є ініціаторами обміну інформацією щодо необхідних змін. Збільшення частоти та/або суми покупок підкріплюється систематичною взаємодією із підприємством, що реалізується у кількості та якості пропозицій щодо необхідних змін.

Висновки. Отже, необхідність посилення конкурентних позицій на ринку та підвищення ефективності орієнтують підприємства роздрібної торгівлі на пошук дієвих інструментів забезпечення лояльності споживачів. Мотиваційна взаємодія є таким інструментом, оскільки передбачає, що лояльність формується унаслідок обопільних змін як у поведінці споживача, так і у господарській діяльності підприємства. Запропонований перелік етапів внесення змін у діяльність підприємства роздрібної торгівлі дає змогу урахувати пропозиції споживачів, оцінити доцільність змін шляхом використання коригуючих коефіцієнтів, визначити результати таких змін.

Список використаних джерел:

1. Нікульча В. А. Клієнтоорієнтований комплекс маркетингу підприємства роздрібної торгівлі / В. А. Нікульча, Ю. Б. Чаплінський // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2017. – Вип. I-II (65-66). Економічні науки – С. 443-452.
2. Hughes A. Strategic Database Marketing 4e: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable, Customer-Based Marketing Program / A. Hughes . – McGraw-Hill, 2012. – 608 p.

Valentyn Nickulcha, PhD,

Chernivtsi Institute of Trade and Economics of KNUTE,
Chernivtsi

MOTIVATIONAL INTERACTION OF THE RETAIL COMPANY: THE ALGORITHM OF CHANGES IN ECONOMIC ACTIVITY

Summary

The urgency of the topic of research is determined by the change of the basic principles concerning the construction of the relationship of the retailer with the emphasis on increasing the duration of the identified process. The article defines the content of the motivational interaction of the retailer and consumer, and considers the stages of making changes in the economic activity of the enterprise. A description has been given and a description of each of the stages of the change has been made. It is determined that changes in the economic activity of enterprises should be based on the analysis of consumer offers, taking into account corrective coefficients, the use of which is conditioned by different levels of interaction and importance of the consumer for the retail company. The effectiveness of motivational interaction is proposed to be determined with the aid of an evaluation matrix formed of four quadrants. The use of such a matrix makes it possible to formulate appropriate motivational tools for each of the types of consumers in the future.

Keywords: retail trade, marketing complex, partnership, motivational interaction, consumer classification.

References:

1. Nikul'cha, V.A., Chaplins'kyj, Yu.B. (2017). Customer-oriented retailers' marketing mix. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute]*, vol. I-II (65-66), pp.443-452 (in Ukr.).
2. Hughes, A. (2012). Strategic Database Marketing 4e: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable, Customer-Based Marketing Program, McGraw-Hill.