

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу

ЛЕВИЦЬКИЙ Василь Віталійович

**РОЗРОБКА КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ В
УМОВАХ ВІЙНИ /
DEVELOPING A CUSTOMER-CENTRIC MARKETING STRATEGY
DURING WARTIME**

спеціальність: 075 Маркетинг
освітньо-професійна програма «Маркетинг»
Кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент групи МАРКм-21
Левицький В.В.

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Галько Л.Р.

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
Завідувач кафедри, проф. Борисова Т.М.

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

АНОТАЦІЯ

Левицький В.В. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії маркетингу в умовах війни. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 075 «Маркетинг», освітньо-професійна програма «Маркетинг». – Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2024.

У роботі розглянуто теоретичні основи клієнтоорієнтованого маркетингу та розкрито особливості його впровадження у маркетинговій стратегії підприємства в умовах війни, проведено стратегічний аналіз маркетингової діяльності СТО «Iron Garage» на ринку автосервісних послуг та оцінено якість клієнтського досвіду в процесі взаємодії з компанією, запропоновано напрямки удосконалення клієнтоорієнтованості маркетингової стратегії підприємства.

ANNOTATION

Levytskyi V. Developing a customer-centric marketing strategy during wartime. – Manuscript.

Master's thesis research in the specialty 075 Marketing, under the educational and professional program «Marketing». – Western Ukrainian National University, Ternopil, 2024.

The graduate qualification thesis examines the theoretical foundations of customer-oriented marketing and reveals the specifics of its implementation in a company's marketing strategy under wartime conditions. A strategic analysis of the marketing activities of «Iron Garage» service station in the car service market was conducted, and the quality of customer experience in the process of interaction with the company was evaluated. Directions for improving the customer orientation of the company's marketing strategy are proposed.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Зміст та принципи реалізації клієнтоорієнтованого підходу в маркетингу	6
1.2. Особливості розробки та впровадження клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії в умовах війни	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	17
2.1. Стратегічний аналіз маркетингової діяльності СТО «Iron Garage» на ринку автосервісних послуг в умовах війни	17
2.2. Аналіз якості клієнтського досвіду СТО «Iron Garage»	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТО «IRON GARAGE» НА ЗАСАДАХ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ	35
3.1. Трансформація існуючої бізнес-моделі обслуговування клієнтів на СТО «Iron Garage»	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Досягнення успіху в сучасних ринкових умовах безпосередньо пов'язане із формуванням додаткової цінності для споживача. Цього можна досягти шляхом глибинного вивчення та розуміння його потреб та очікувань. Конкурентна боротьба все більше розгортається навколо задоволення індивідуальних потреб клієнтів, що робить клієнтоорієнтований підхід обов'язковим елементом ефективної маркетингової стратегії. Сучасні маркетингові дослідження вказують на перехід від транзакційного до реляційного маркетингу, де головним пріоритетом є не одноразові продажі, а формування довгострокових взаємовигідних відносин зі споживачами. Це обумовлює актуальність розробки таких маркетингових стратегій, де орієнтація на клієнта є не просто бажаним елементом, а обов'язковою складовою успіху.

Повномасштабне військове вторгнення на територію України спричинило суттєві зміни у споживчій поведінці та пріоритетах. У зв'язку з цим виникла нагальна потреба в перегляді підприємствами наявних маркетингових стратегій та їх адаптації до умов воєнного стану. Обмеженість ресурсів та зміни в логістичних ланцюгах обумовлюють необхідність пошуку нестандартних рішень, спрямованих на збереження лояльності клієнтів.

Концептуальні основи маркетингового управління, що базуються на принципах клієнтоорієнтованості, є актуальним напрямком наукових досліджень багатьох вчених, таких як Андрушкевич З., Васильєва Т., Кирчата І.М., Ковалевський В.О., Крамаренко А.В., Місюкевич В.І., Онищук О.А., Приходько Д.О., Романчукевич М.Й., Ситник Н.І., Томко К.В., Трушкіна Н.В., Халіна В., Юшкевич О.О. та ін. Попри активні наукові дослідження в цьому напрямку, існує об'єктивна потреба в адаптації методів реалізації клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії до нових реалій ведення бізнесу в умовах воєнного стану. Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств сфери послуг, діяльність яких зорієнтована на внутрішній ринок та має чітку географічну прив'язку, що й обумовлює актуальність дослідження.

Метою дослідження є розробка теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування та реалізації ефективної клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії підприємств в умовах воєнного стану.

Реалізація означеної мети наукового дослідження передбачає вирішення таких **ключових завдань**:

- розкрити сутність та принципи забезпечення клієнтоорієнтованості стратегічних маркетингових рішень підприємства;
- висвітлити особливості розробки клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії в умовах війни, узагальнити етапи їх формування;
- провести стратегічний аналіз СТО «Iron Garage» на ринку автосервісних послуг та визначити вплив війни на особливості реалізації його маркетингової діяльності;
- здійснити сегментування споживчого ринку та оцінити якість клієнтського досвіду цільових груп споживачів СТО «Iron Garage»;
- запропонувати напрямки удосконалення маркетингової стратегії СТО «Iron Garage» на засадах клієнтоорієнтованості;
- оцінити результативність трансформації бізнес-моделі обслуговування клієнтів для СТО «Iron Garage».

Об'єктом дослідження виступає маркетингова стратегія підприємства.

Предметом дослідження є процеси формування клієнтоорієнтованості стратегії маркетингу та особливості її адаптації до умов війни.

У процесі дослідження особливостей реалізації клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії були використанні такі **загальнонаукові та спеціальні методи** як: аналізу та синтезу – для формування дефініції клієнтоорієнтованості маркетингу, виділення його структурних елементів та принципів реалізації; метод групування та узагальнення – для означення особливостей розробки клієнтоорієнтованої стратегії маркетингу в умовах війни; SWOT-аналіз – для аналізу внутрішньої спроможності підприємства реалізовувати можливості та долати загрози, викликані війною; методи збору емпіричної інформації (опитування клієнтів підприємства, аналіз відгуків та їх активності в соціальних

мережах) – для виявлення споживчих потреб та особливостей поведінки клієнтів з метою оцінки дієвості маркетингових рішень підприємства; метод структурно-логічного аналізу – для проведення сегментування ринку та побудови портрету споживача; метод картографування – для візуалізації та структурування подорожі клієнта в процесі отримання автосервісних послуг.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові праці вчених в галузі стратегічного маркетингу та формування політики клієнтоорієнтованості бізнесу, чинні нормативно-правові акти, аналітичні огляди стану розвитку ринку автосервісних послуг під час війни, результати опитувань споживачів, дані внутрішньої звітності СТО «Iron Garage».

Практичне значення проведеного дослідження полягає в адаптації маркетингової стратегії СТО «Iron Garage» до змін у поведінці споживачів автосервісних послуг в умовах війни шляхом трансформації ціннісної орієнтації діючої маркетингової моделі обслуговування клієнтів. Реалізація та монетизація запропонованої концепції підписної моделі організації бізнесу дозволить сформувати лояльність споживачів, підвищити впізнаваність бренду та якість клієнтського досвіду, а також побудувати довготривалі відносини на засадах взаємовигідного партнерства.

Результати дослідження були апробовані на двох науково-практичних конференціях, зокрема, II Всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: проблеми та перспективи» (м. Тернопіль, 23-24 травня 2024 року) та IX Науково-практичній конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (м. Тернопіль, 14 листопада 2024 року), де було опубліковано тези доповідей».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота, основний зміст якої викладений на 49 сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури, який нараховує 48 джерел, а також містить 5 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст та принципи реалізації клієнтоорієнтованого підходу в маркетингу.

В умовах інформаційного перенасичення та загострення конкурентної боротьби ключовим чинником вибору споживача стає не лише функціональність товару чи послуги, а й рівень сервісу та індивідуалізації пропозиції. Компанії змінюють свої пріоритети у бік пошуку ефективних інструментів встановлення довгострокових та взаємовигідних відносин зі споживачами. Фокус на потребах та очікуваннях споживача трансформується у фундаментальний принцип функціонування сучасних компаній, обумовлюючи зміни в усіх ключових бізнес-процесах – від розробки продукції до взаємодії із клієнтами.

Клієнтоорієнтований підхід детермінує формування нової парадигми взаємодії бізнесу зі споживачами, що диференціює його від традиційних моделей. В основі цієї парадигми лежить розглядання споживача не як об'єкта маркетингового впливу, а як активного суб'єкта та рушійної сили розвитку компанії. Так, комунікація з клієнтом базується на аналізі його досвіду взаємодії з продуктом. Клієнтоорієнтованість в управлінні передбачає трансформацію векторів розвитку: від масового виробництва до персоналізованих пропозицій, від одностороннього інформування до діалогу та колаборації, від короткострокових угод до формування довгострокових партнерських відносин [18].

Емпіричні дослідження підтверджують значний позитивний вплив клієнтоорієнтованої концепції на ефективність бізнес-моделей. Компанії, що приділяють пріоритетну увагу глибинному розумінню потреб та очікувань своїх споживачів, демонструють оптимізовані показники утримання клієнтів (збільшення на 55%). Даний аспект має особливе значення з урахуванням того, що утримання існуючого клієнта є значно менш затратним (у 5 разів), ніж залучення

нового. Більше того, лояльні споживачі демонструють підвищену схильність до експериментування з новими продуктами (на 50%) та характеризуються вищими показниками середнього чеку (на 31%) у порівнянні з новими покупцями [2].

Динаміка зовнішнього середовища, що характеризується посиленням конкуренції, технологічним прогресом та зростанням споживчих очікувань, ініціювала перегляд підходів до взаємодії між брендами та клієнтами. Ці зміни торкнулися не лише оптимізації маркетингових інструментів, а й переосмислення фундаментальних цінностей та пріоритетів бізнесу. В результаті відбулася еволюція маркетингової думки та практики менеджменту у напрямку формування клієнтоорієнтованого підходу, що ґрунтується на глибинному розумінні психології споживача. Комплексний аналіз мотивації та поведінкових патернів споживачів став фундаментом для розробки та впровадження ефективних клієнтоорієнтованих маркетингових стратегій.

Незважаючи на те, що клієнтоорієнтованість як концептуальна основа бізнесу пронизує всі сфери діяльності компанії, саме маркетинг є провідною ланкою її практичної реалізації. Він виступає ефективним інструментом формування стратегії взаємодії зі споживачами, позиціонування бренду та стимулювання збуту.

Аналіз наукової літератури засвідчив, що «теоретичні розробки щодо клієнтоорієнтованості почали з'являтися із середини 1950-х років і значно активізувалися до початку 1980-х років» [27, с. 93]. Базові поняття концепції клієнтоорієнтованості в маркетингу розвивалися в рамках таких концепцій як:

1. Концепція маркетингу взаємовідносин (Relationship Marketing) акцентує увагу на побудові довгострокових, взаємовигідних стосунків з ключовими стейкхолдерами, насамперед із клієнтами. Відбувається зсув акцентів від залучення нових клієнтів до утримання існуючих шляхом перетворення їх на лояльних прихильників, які не лише здійснюють повторні покупки, а й активно рекомендують бренд іншим, стаючи його адвокатами.

2. Концепція цінності для клієнта (Customer Value Management, CVM) розглядає кожного клієнта як довгостроковий актив компанії, що має певну

цінність. Головний акцент робиться на максимізації прибутковості клієнтів протягом всього періоду їх взаємодії з компанією, що досягається шляхом збільшення обсягів продажів, стимулювання повторних покупок, підвищення лояльності та формування позитивних рекомендацій.

3. Концепція управління досвідом споживача (Customer Experience Management, SEM) фокусується на формуванні позитивного, цілісного та незабутнього досвіду споживача у всіх точках контакту з компанією – від першого знайомства аж до післяпродажного обслуговування [37, с. 218].

Хоча концепція клієнтоорієнтованості широко використовується в сучасних дослідженнях та практиці ведення бізнесу, в науковій літературі й досі відсутнє єдине, уніфіковане наукове трактування цього терміну. Розвиток концепції клієнтоорієнтованості спричинив появу численних наукових шкіл та напрямків досліджень, які, незважаючи на загальну концептуальну базу, акцентували увагу на різних аспектах та методах задоволення потреб цільової аудиторії. Це призвело до появи синонімічних дефініцій, які окремі дослідники ототожнювали із клієнтоорієнтованістю (див. рис. 1.1).



Рис. 1.1. Систематизація категорій дотичних до клієнтоорієнтованості [27]

Аналіз наукових розробок дозволяє стверджувати, що клієнтоорієнтованість є базовою компетенцією сучасного бізнесу, яка полягає у використанні маркетингових інструментів та технологій для задоволення потреб та очікувань

споживачів, формування їх лояльності та довгострокових відносин з брендом. В основі клієнтоорієнтованого підходу лежить принцип клієнтоцентризму, що передбачає фокусування усієї діяльності компанії на забезпеченні позитивного досвіду взаємодії споживача з продуктом на всіх етапах його життєвого циклу.

Для ефективної реалізації клієнтоорієнтованого маркетингу необхідно чітко структурувати процес створення цінності для споживача та означити компоненти, через які власне компанія взаємодіє із цільовою аудиторією.

Отже, клієнтоорієнтований підхід в управлінні маркетингом передбачає комплексну реалізацію п'яти основних елементів [41]:

1. Ціннісна пропозиція, що лежить в основі побудови ефективних відносин з цільовою аудиторією, передбачає презентацію унікальних переваг продукції.

2. Сервіс та процеси передбачають оптимізацію усіх бізнес-процесів компанії з метою забезпечення максимальної зручності, простоти та ефективності для споживачів на всіх етапах взаємодії.

3. Співробітники відіграють ключову роль у формуванні відповідної атмосфери в компанії та якості обслуговування клієнтів.

4. Правила та стандарти виступають інструментами стандартизації та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами.

5. Клієнтоорієнтовані комунікації є важливим елементом формування ефективної взаємодії з цільовою аудиторією, що виходить за рамки одностороннього інформування про продукти та послуги.

Візуалізація механізму формування клієнтоорієнтованого маркетингу у взаємозв'язку із його компонентами представлена на рис. 1.2.

Взаємопов'язане функціонування всіх елементів бізнес-системи сприяє формуванню позитивного споживчого досвіду та зміцненню лояльності до компанії. Висока якість продукту забезпечує первинне залучення клієнтів, а клієнтоорієнтовані комунікації, сервіс та обслуговування формують позитивне враження від взаємодії, стимулюючи повторні покупки. Чіткі стандарти та прозорі правила взаємодії з клієнтами підвищують рівень довіри до бренду.

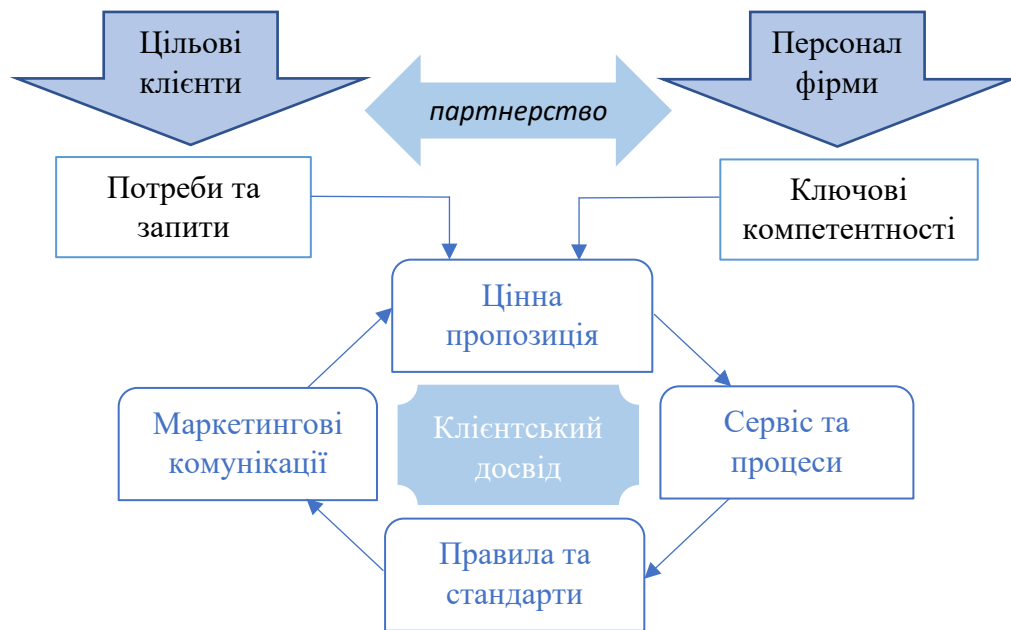


Рис. 1.2. Компоненти клієнтоорієнтованого маркетингу

Аналіз ключових положень концепції та механізму її реалізації дає можливість сформулювати базові принципи клієнтоорієнтованості, які забезпечують підтримку ефективних комунікацій із споживачами [34; 44, с. 76]:

1. Принцип врахування клієнтського досвіду. Компанія прагне створювати та пропонувати не просто продукти та послуги, а індивідуалізовану цінність для кожного клієнта, що ґрунтується на глибокому розумінні його потреб та бажань. Такий принцип клієнтоорієнтованості полягає в тому, що компанія повинна чітко уявляти, чого бажає їх клієнт, ставити запитання і уважно слухати.

2. Принцип безперервної взаємодії з клієнтом. Ефективна комунікація зі споживачем не повинна обмежуватися моментом придбання товару чи послуги. Важливим є забезпечення постійної підтримки, надання додаткових сервісів та формування ціннісних пропозицій, що сприятимуть зміцненню лояльності в довгостроковій перспективі. Детальний аналіз всіх етапів взаємодії споживача з компанією дозволяє виявити та нівелювати потенційні бар'єри та ускладнення, що можуть виникати в процесі придбання та споживання продукту.

3. Принцип довіри та репутації. Гарантія високої якості послуг та сумлінне виконання зобов'язань перед споживачем є ключовими чинниками формування

позитивного досвіду взаємодії та зміцнення лояльності. Задоволені клієнти демонструють високий рівень утримання, сприяють формуванню позитивної репутації компанії та менш чутливі до цінових коливань, оскільки готові сплачувати більше за гарантовану якість.

4. Принцип випередження споживчих очікувань. Успішна реалізація клієнтоорієнтованої стратегії передбачає здатність компанії передбачати потенційні побажання споживачів до моменту їх усвідомлення. Глибоке розуміння потреб та вподобань цільової аудиторії дозволяє не лише задовольняти наявні очікування, а й формувати нові, пропонуючи споживачам інноваційні рішення та неочікувані переваги.

5. Принцип доброчесності та етичності. Клієнтоорієнтована корпоративна культура ґрунтується на системі цінностей та стандартів діяльності, що відповідають принципам етичної та соціально відповідальної поведінки бізнесу.

Отже, клієнтоорієнтований підхід в маркетингу є не просто сучасною тенденцією, а стратегічним імперативом для компаній, які прагнуть досягти сталого успіху в довгостроковій перспективі. Емпіричні дослідження та практичний досвід успішних компаній свідчать, що фокусування на потребах клієнтів, формування позитивного досвіду взаємодії та побудова довгострокових відносин безпосередньо впливають на економічну ефективність бізнесу.

1.2. Особливості розробки та впровадження клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії в умовах війни

В умовах високої динаміки зовнішнього середовища формування конкурентних переваг та залучення споживачів потребує від компаній активного впровадження інноваційних управлінських технологій. Одним із ефективних підходів є розробка та імплементація клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії, що передбачає орієнтацію всіх бізнес-процесів на задоволення потреб та очікувань споживачів. Реалізація такої стратегії дає змогу підвищити рівень

лояльності клієнтів, ефективність та рентабельність маркетингової діяльності та сформувати конкурентні переваги на ринку [29, с. 59].

Пандемія COVID-19 мала значний вплив на розуміння та практики клієнтоорієнтованості, спонукаючи компанії до перегляду підходів до взаємодії зі споживачами. Вимушена цифровізація бізнес-процесів, що стала реакцією на пандемічні обмеження, створила нові можливості для оптимізації споживчого досвіду. Проте, як свідчать дослідження, спостерігається суттєва дискрепація між самооцінкою компаніями власної клієнтоорієнтованості та реальним досвідом споживачів. Зокрема, за даними Cargemini, 75% компаній ідентифікують себе як клієнтоорієнтовані, тоді як лише 30% споживачів поділяють цю думку [20].

Таку невідповідність підтверджують й дані щорічного опитування Customer Contact Week Digital. Так, незважаючи на зростаючу популярність концепції клієнтоорієнтованості, у 2023 спостерігалася чітка тенденція до погіршення якості користувацького досвіду. Бізнес часто інвестує у популярні тренди, при цьому не враховує як такі ініціативи покращать досвід клієнтів [20].

Реалізувати клієнтоорієнтований підхід можна за умови розробки ефективної маркетингової стратегії як комплексного плану досягнення бізнес-цілей. Для цього важливо чітко визначити конкретні завдання, які стоятимуть перед компанією на шляху до формування ефективної взаємодії зі споживачами [29, с. 60].

У табл. 1.1 наведено завдання, які вирішуються в рамках реалізації клієнтоорієнтованої маркетинг-стратегії компанії.

Таблиця 1.1

Основні завдання та клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії

№	Завдання	Характеристика
1	Вивчення клієнтів та аналіз їх поведінки	визначення цільової аудиторії та її сегментація; дослідження потреб, проблем, побажань та очікувань клієнтів; аналіз поведінки клієнтів та їх потреб; визначення ключових чинників прийняття рішень про покупку
2	Розробка продуктів та послуг, що відповідають потребам клієнтів	створення продуктів та послуг, які максимально відповідають потребам та очікуванням цільової аудиторії; забезпечення високої якості продуктів та послуг; розробка інноваційних продуктів та послуг, які випереджають очікування клієнтів

3	Підвищення рівня обслуговування клієнтів	створення культури клієнтоорієнтованості в компанії; навчання та мотивація персоналу для забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів; запровадження ефективної системи комунікації з клієнтами; швидке та ефективне вирішення проблем клієнтів
4	Зміцнення лояльності клієнтів до бренду компанії	створення програм лояльності для постійних клієнтів; надання персоналізованих пропозицій та знижок; підтримка постійного зв'язку з клієнтами; вимірювання та аналіз рівня лояльності клієнтів
5	Постійне вдосконалення	збір зворотного зв'язку від клієнтів та його аналіз; виявлення та усунення «вузьких місць» у роботі з клієнтами; впровадження нових методів та технологій для покращення роботи з клієнтами

Примітка. Сформовано на основі [3; 4].

Для досягнення цілей клієнтоорієнтованості маркетингова стратегія розробляється у чіткій послідовності етапів – від формування стратегічного бачення і діагностики діючої системи взаємодії з клієнтом до розробки заходів з відповідним фінансовим та кадровим забезпеченням для створення нового бренд-досвіду клієнтів (див. рис. 1.3).



Рис. 1.3. Етапи розробки клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії.

Примітка. Сформовано автором за даними [37, с. 219; 43, с. 105].

Стратегічне управління клієнтоорієнтованістю сприяє формуванню цілісного та емоційно позитивного іміджу бренду, що позитивно впливає на його вартість та створює додаткову цінність пропонованих товарів чи послуг. Водночас, військова агресія росії проти України поставила перед вітчизняним бізнесом нові виклики, що актуалізували необхідність перегляду векторів розвитку та пошуку адаптивних стратегій. В умовах воєнного стану критично важливими завданнями для компаній стають не лише забезпечення фінансової стабільності, а й збереження клієнтської бази, розширення аудиторії та стимулювання продажів [12].

Функціонування бізнесу в умовах воєнного стану детермінує необхідність перегляду та модифікації маркетингової стратегії підприємств з метою її адаптації до нових реалій та мінімізації негативних наслідків кризових явищ. Для підтримки клієнтоорієнтованості в умовах війни маркетингова стратегія компанії має бути зорієнтована на таких важливих аспектах як:

1. Підтримка однозначної позиції бренду.

В умовах сьогодення спостерігається зростання ролі соціальної відповідальності бізнесу. Сучасні споживачі очікують від компаній не лише високої якості товарів та послуг, а й проявлення чіткої громадянської позиції, екологічної свідомості, підтримки соціальної справедливості та інклюзивності.

2. Емоційний зв'язок та емпатія.

В умовах воєнного стану особливої актуальності набувають етичні аспекти маркетингових комунікацій. Довіра споживачів стає критично важливим ресурсом, що потребує від брендів максимальної відвертості та прозорості в спілкуванні. Емпатія, співпереживання, підтримка, єдність та патріотизм – ці цінності мають бути в основі комунікаційних кампаній. Водночас вкрай важливо уникати проявів спекуляції на військовій тематиці та недоречного використання елементів національної символіки.

3. Перевірка інформації.

В умовах інформаційної невизначеності, що характерна для умов війни, особливого значення набуває дотримання принципу достовірності в маркетингових комунікаціях. Ретельна перевірка будь-якої інформації, що

використовується для формування маркетингових повідомлень, контенту в соціальних мережах, рекламних матеріалів тощо, є обов'язковою умовою збереження репутації бренду та довіри споживачів [12].

4. Соціальна відповідальність.

В умовах воєнного стану споживачі схильні до встановлення більш тісних емоційних зв'язків з брендами, що займають активну громадянську позицію та демонструють її не лише на словах, а й на ділі. Підтримка Збройних Сил України, допомога внутрішньо переміщеним особам, участь у волонтерських ініціативах – ці дії сприяють зміцненню довіри та лояльності до бренду, що позитивно впливає на його репутацію та фінансові показники в довгостроковій перспективі.

5. Гнучке ціноутворення.

Здатність компанії швидко та гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема на трансформацію попиту та споживчих потреб, стає визначальним фактором успіху в умовах воєнного стану. Серед ефективних інструментів адаптації можна виділити: розробку доступних програм лояльності, гнучке ціноутворення, запровадження спрощених пакетів послуг, надання зручних умов оплати тощо. Такі заходи дозволяють підтримувати споживчу активність та зберігати лояльність клієнтів в умовах економічної нестабільності.

6. Зручність у взаємодії із клієнтами.

Військові дії на території України суттєво вплинули на сферу обслуговування клієнтів, актуалізуючи необхідність забезпечення максимальної простоти, зручності та доступності сервісів. В умовах тотальної невизначеності споживачі віддають перевагу компаніям, що демонструють оперативність, прозорість та гнучкість в процесі взаємодії. Таким чином, в умовах війни конкурентні переваги отримують ті компанії, які здатні забезпечити не лише високу якість продукту, а й позитивний досвід взаємодії зі споживачем.

Клієнтоорієнтованість продовжує бути фундаментальним принципом розробки маркетинг-стратегії навіть в умовах війни, проте її інструменти мають бути чітко адаптовані під нові реалії бізнесу та пріоритети споживачів. Цінності

компанії мають чітко корелювати із цінностями цільової аудиторії та бути спрямованими на підтримку маркетингових комунікацій таким чином, щоб вони були максимально персоналізовані та ефективні.

В цьому контексті варто виділити такі ключові напрямки забезпечення клієнтоорієнтованості маркетинг-стратегії компанії, враховуючи релевантність та дієвість конкретних інструментів в умовах війни [5; 21]:

1. Аналіз цільової аудиторії – дослідження та вивчення характеристик, потреб, поведінки та мотивації споживачів, які є найбільш ймовірними покупцями продукту або послуги компанії. Джерелами такої інформації можуть бути дані цифрових профілів клієнтів, історія переглядів та часу перебування на сайті, дані веб-аналітики, результати опитувань, взаємодія користувачів в соцмережах тощо.

2. Створення цінності – розробка унікальної торгової пропозиції із врахуванням індивідуальних потреб та інтересів споживачів. Такий рівень персоналізації підвищує ефективність маркетингових заходів, стимулює продажі та збільшує ймовірність конверсій.

3. Ефективні комунікації – забезпечення єдиної та безперервної взаємодії із клієнтами, використовуючи при цьому усі доступні для них канали комунікації (сайт, мобільні додатки, месенджери, офлайн-магазини; зовнішня реклама; соціальні мережі; email-розсилки, push-сповіщення).

4. Утримання клієнтів – зміцнення відносин із клієнтами та формування їх лояльності шляхом пропонування додаткових вигід, які стимулюють повторні покупки та позитивні відгуки споживачів.

Отже, адаптація засобів клієнтоорієнтованості до умов воєнного часу дає змогу підприємству ефективно організувати свою маркетингову діяльність. Зосередження зусиль на наданні персоналізованої підтримки уразливим категоріям споживачів та трансформації формату комунікації з урахуванням змін у попиті є надзвичайно важливим. Розробка контенту, який знаходить відгук у аудиторії та відповідає на її актуальні проблеми і потреби в період воєнних дій, прояв емпатії та впровадження програм лояльності сприятимуть формуванню позитивного іміджу соціально відповідального бізнесу в очах споживачів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Стратегічний аналіз маркетингової діяльності СТО «Iron Garage» на ринку автосервісних послуг в умовах війни

Інтенсивне розширення автомобільного парку висуває нові виклики перед суспільством, зокрема, в сфері екології та безпеки дорожнього руху. Технічно несправні транспортні засоби становлять потенційну загрозу для життя та здоров'я громадян, що актуалізує потребу в якісному та доступному автосервісі. Водночас, зростання кількості автовласників та їхніх потреб у кваліфікованому обслуговуванні обумовлює високу конкурентну боротьбу в цій сфері. У цих умовах ефективна маркетингова стратегія відіграє ключову роль у досягненні успіху СТО, забезпечуючи залучення та утримання клієнтів, формування лояльності та позитивного іміджу.

Компанія «Iron Garage» є представником якісного автосервісу у м.Тернополі та Тернопільській області, яка вже понад 12 років завойовує довіру клієнтів завдяки високій якості робіт та індивідуальному підходу. На початку свого заснування у 2012 році це була невелика автомайстерня з обмеженими ресурсами, орієнтована на ремонт класичних автомобілів і відновлення старих моделей. Компанія «Iron Garage» здобула позитивну репутацію на ринку автосервісних послуг завдяки своєму прагненню до надання якісних послуг та використанню сучасних підходів до ремонту автомобілів. Розширення бізнесу у 2015 році та переїзд в нове приміщення з оновленим обладнанням, зокрема, сучасними діагностичними системами, дозволили компанії збільшити обсяг обслуговування та розширити спектр пропонованих послуг.

Сьогодні «Iron Garage» пропонує широкий спектр послуг для сучасних автомобілів, включаючи обслуговування двигунів, комплексну діагностику та ремонт електронних систем.

Прагнучи надати клієнтам максимальний рівень комфорту та вигідні умови співпраці, «Iron Garage» у 2018 році запустила власну програму лояльності «Iron Club». Програма передбачає ряд переваг для постійних клієнтів, зокрема, знижки на послуги, планові технічні огляди та можливість отримання екстрених консультацій [40]. Сьогодні «Iron Garage» - це сучасний автосервіс повного циклу, який спеціалізується на ремонті та обслуговуванні широкого спектру автомобілів, включаючи преміум-сегмент та електромобілі, а також вантажівки.

Весь спектр послуг, які надаються фахівцями СТО «Iron Garage» , можна умовно поділити на три групи:

1. Діагностика та технічне обслуговування авто (комплексна діагностика автомобіля (двигун, електронні системи, ходова, гальма); планові технічні огляди та заміна витратних матеріалів (масла, фільтрів тощо); перевірка автомобіля перед купівлею).

2. Ремонтні роботи (ремонт двигуна (капітальний, поточний), ходової частини та підвіски, гальмівної системи, трансмісії (МКПП, АКПП), кузова, електронних систем тощо).

3. Малярно-рихтувальні роботи.

Крім того, СТО надає додаткові послуги, пов'язані із шиномонтажем та балансуванням, тюнінгом та встановлення додаткового обладнання, а також здійснює продаж оригінальних запчастин та товарів для автомобілів.

Автосервіс «Iron Garage» , позиціонує себе як незалежний суб'єкт ринку автомобільного aftermarket, спеціалізується на підтримці технічної справності транспортних засобів у післягарантійний період експлуатації відповідно до рекомендацій та технічних умов заводів-виробників. Такий підхід дозволяє СТО «Iron Garage» задовольняти потреби широкого кола автовласників, пропонуючи їм індивідуальний підхід та високоякісні рішення. Розуміючи різноманітність потреб своїх клієнтів, автосервіс «Iron Garage» сегментує їх на три основні групи:

1. Індивідуальні клієнти.

Мешканці Тернополя та області, які володіють автомобілями різних класів та марок і потребують якісних послуг з ремонту, діагностики та технічного

обслуговування. Для даного сегмента споживачів характерним є високий рівень вимогливості до кваліфікації персоналу, якості використовуваних запчастин та технологічного забезпечення СТО. Окрім технічної сторони, для них важлива не лише технічна сторона питання, а й комфортні умови обслуговування, оперативність, прозорість та орієнтація на клієнта.

2. Бізнес-клієнти – компанії та організації різних сфер діяльності, які використовують автомобілі для свого бізнесу:

- компанії з власним автопарком (транспортні компанії, торговельні фірми), який потребує регулярного технічного обслуговування та ремонту для забезпечення безперебійної роботи;

- таксі, служби доставки, кур'єрські служби, автомобілі яких інтенсивно експлуатуються і потребують частішого ремонту.

Бізнес-клієнти орієнтовані на взаємовигідну співпрацю, яка передбачає гнучкі умови оплати, оперативність виконання робіт та гарантію якості. Для них критично важлива мінімізація простою транспорту, тому вони цінують СТО, які можуть забезпечити швидке та якісне обслуговування всього автопарку.

3. Волонтерські організації та фонди.

Організації, що займаються допомогою армії, формують запит на ремонт та обслуговування автомобілів, які використовуються для потреб військових, а також волонтерські групи, що займаються перевезенням гуманітарних вантажів. Цей сегмент клієнтів характеризується обмеженістю ресурсів та високою цінністю їхньої діяльності для суспільства. Саме тому для волонтерських фондів особливо важливою є соціальна відповідальність СТО, що виражається у готовності надавати знижки, спеціальні умови та гнучкий підхід до співпраці. Оперативність ремонту та обслуговування також відіграє ключову роль, оскільки для волонтерів час – це надзвичайно цінний ресурс.

4. Некомерційні організації комунальної власності – характеризується жорсткими бюджетними рамками та чітко регламентованими процедурами закупівель. Зокрема, автосервіс має позитивний досвід співпраці із:

- закладами охорони здоров'я (лікарні, пансіони), які потребують повного спектру послуг технічного обслуговування для автомобілів швидкої допомоги, транспорту для перевезення пацієнтів та медичного персоналу, а також доставки медикаментів та обладнання. Для них критично важлива оперативність, надійність ремонту та дотримання санітарних норм;
- комунальними підприємствами, які володіють різноманітним автопарком (спецтехніка для благоустрою, пасажирський транспорт, легкові автомобілі для адміністративних потреб), тому потребують широкого спектру послуг за доступними цінами.

Аналіз структури замовлень автосервісу «Iron Garage» в розрізі базових сегментів подано на рис. 2.1.

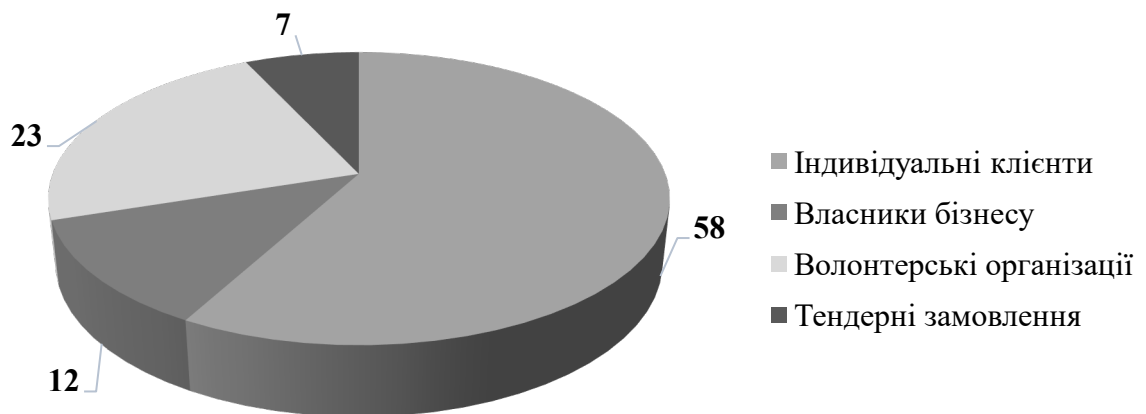


Рис. 2.1. Структура обсягів виконання робіт СТО Iron Garage за 2023 рік в розрізі цільових сегментів

Як видно із даних рис. 2.1, найбільша частка замовлень на технічне обслуговування авто надходить від сегменту «Індивідуальні власники автомобілів» - за підсумками 2024 року їх частка у загальному обороті склала 58%. Цей показник знизився у порівнянні із минулим 2023 роком через зменшення платоспроможності населення та фокус на базових потребах. Люди відкладатимуть не невідкладні ремонти.

Сегмент «Власники бізнесу» забезпечили СТО 12% річного доходу. Проте, через закриття бізнесу або призупинення діяльності окремі суб'єкти зменшили обсяги перевезень та скоротили наявний парк машин, що, в свою чергу, позначилося і на обсягах корпоративних замовлень автосервісу «Iron Garage».

У 2024 році автосервіс реалізував 23% технічних робіт на замовлення волонтерських організацій. Звісно, частка замовлень від військових та волонтерів значно нижча, ніж у аналогічних СТО у прифронтових зонах. Проте, «Iron Garage» активно долучається до таких соціальних ініціатив, пропонуючи послуги із ремонту та відновлення позашляховиків за зниженими тарифами або в окремих випадках безкоштовно.

Замовлення від закладів комунальної власності склали лише 7% обороту автосервісу, проте була досить успішною для «Iron Garage». Ця сфера діяльності для СТО є відносно новою – перший успішно укладений контракт відбувся за результатами конкурсних торгів у січні 2024 року. Так, за період з січня по вересень поточного року ФОП Цимбалюк С.С. згідно даних системи Prozorro [42] виступав учасником 11 закупівель, за якими було укладено договорів на суму 226 877 грн. Керівництво СТО Iron Garage розглядає участь у тендерах як додаткове джерело доходу, але не робить на них основну ставку. Важливо мати збалансовану клієнтську базу та гнучко реагувати на зміни попиту в різних сегментах ринку, на яких фірма чітко спеціалізується.

Така спрямованість продуктової політики фірми обумовлена швидше соціально відповідальною політикою, оскільки як учасник неконкурентних торгів СТО Iron Garage виступає єдиною можливим виконавцем замовлень на локальному ринку, який має необхідні для цього ресурси, потужності та кадри.

Цінова політика СТО «Iron Garage» зорієнтована на клієнтів з різним рівнем достатку – від середнього до преміум класу. Все залежить безпосередньо від особливостей ремонту та побажань покупця. Ціна послуги має бути адекватною її складності та трудомісткості, а також враховувати марку, модель та технічний стан автомобіля. Година ремонтних робіт коштує 550 грн,

фарбування одного елемента 200\$, на сервісі відбувається реалізація запчастин та товарів для обслуговування автомобілів з середньою націнкою в 25%.

СТО «Iron Garage» реалізовує маркетингову стратегію завоювання лідерства на ринку автосервісних послуг в регіоні, акцентуючи увагу на раціональних мотивах вибору надійного партнера – якісний, надійний та доступний сервіс, що відповідає сучасним стандартам безпеки та інновацій. Рівень конкурентної боротьби на ринку СТО в м. Тернополі можна охарактеризувати як високий. Ця ситуація зумовлена декількома факторами. По-перше, спостерігається значна кількість операторів ринку - від великих мережевих станцій до невеликих приватних майстерень. По-друге, поріг входу на ринок є відносно низьким, що сприяє появі нових гравців. По-третє, зростання автомобільного парку в регіоні підтримує стабільно високий попит на послуги СТО. У таких умовах компаніям доводиться вести активну конкурентну боротьбу за клієнта, використовуючи різні інструменти цінової та нецінової конкуренції.

Загалом, на місцевому ринку автосервісу основними операторами є:

- великі авторизовані центри, які виступають офіційними дилерами провідних автовиробників та забезпечують технічне обслуговування машин протягом гарантійного та післягарантійного періоду їх експлуатації. Вони «мають сучасне технологічне устаткування, оригінальні запасні частини, широкий вибір послуг із конкретної марки автомобілів, підготовлені кадри з високим рівнем культури обслуговування клієнтів, високу репутацію і високі ціни» [24 с. 34];

- незалежні автосервіси, діяльність яких спрямована на підтримку технічної спроможності, ремонт і відновлення, а також покращення експлуатаційних характеристик, дизайну та функціоналу транспортних засобів після закінчення гарантійного терміну експлуатації. До них належать пункти обслуговування, автомайстерні, універсальні та спеціалізовані станції технічного обслуговування;

- гаражні автосервіси, характерною особливістю яких є відсутність чітко визначеної території та компактність приміщень, які призначені переважно для розміщення необхідного технологічного обладнання. Кількість автомобілемісць, як правило, обмежена і в більшості випадків не перевищує одного.

У таблиці 2.1 подана порівняльна характеристика операторів ринку автосервісу у м. Тернопіль, які є конкурентами СТО «Iron Garage».

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика операторів автосервісу на локальному ринку

Тип оператора ринку	Цільова аудиторія	Переваги	Недоліки
Авторизовані центри (ТернопільАвто, ТерКо Авто Центр, Тойота Центр Тернопіль «Кристал-Моторс», Автопалац, офіційний сервісний центр Mitsubishi Motors)	Власники нових автомобілів, які перебувають на гарантійному обслуговуванні, а також ті, хто надає перевагу сервісу у офіційних дилерів	• гарантія на роботу та запчастини • використання оригінальних запчастин • висока кваліфікація персоналу, навчання у виробника	• високі ціни на послуги та запчастини • обмежений перелік марок автомобілів, що обслуговуються. • менша гнучкість у роботі з клієнтами
Незалежні автосервіси (СТО Автомісто, Все для автомобіля, ГРМ центр, REStyling, Бош Авто Сервіс Автодром – за Google відгуками)	Власники автомобілів різних марок та моделей, які шукають оптимальне співвідношення ціни та якості	• більш доступні ціни • широкий спектр послуг з ТО та діагностики • гнучкіший підхід до клієнтів • вибір запчастин (оригінальні, аналоги) • широка спеціалізації на певних марках авто	• рівень кваліфікації персоналу може варіюватися • обмежені гарантійні зобов'язання • відсутність єдиного стандарту якості • проблеми із збереженням гарантії на нові автомобілі
Гаражні автосервіси	Власники старих автомобілів, а також ті, хто шукає найдешевші варіанти ремонту	• найнижчі ціни на послуги • можливість торгу та індивідуальних домовленостей	• обмеження щодо складності робіт • відсутність чітких гарантій • власні запчастини для ремонту авто • ризик недобросовісного виконання робіт

Повномасштабна війна в Україні спричинила значні зміни у суспільному житті та перспектив розвитку бізнесу загалом. Ці трансформації безпосередньо вплинули і на діяльність підприємств автосервісу.

Війна призвела до зменшення загальної кількості автомобілів в Україні. Частина автопарку була знищена під час бойових дій, а частина – вивезена власниками за кордон. Водночас, з початком активної фази бойових дій відбулося скасування митних зборів на імпорту вживаних автомобілів, що викликало, в свою чергу, зростання попиту на послуги автомайстерень. Попри складність однозначної оцінки впливу зазначених факторів, деякі аналітики

констатують певне пожвавлення у сегменті ремонту та обслуговування автомобілів на тлі загального економічного спаду [30].

Динаміка попиту на послуги автосервісів в умовах воєнного стану має виражений регіональний характер. Так, у західних регіонах України, зокрема у Львові, Чернівцях, Ужгороді, Івано-Франківську та Луцьку, що стали центрами внутрішньої міграції, на початку повномасштабних бойових дій спостерігалось тимчасове зростання попиту на послуги як мультибрендових, так і офіційних СТО [30]. Деякі компанії впроваджували спеціальні програми лояльності для внутрішньо переміщених осіб, що свідчить про соціальну відповідальність бізнесу та гнучкість у реагуванні на зміну ринкової ситуації.

Суттєвих змін зазнали і пріоритети споживачів. Цінність автомобіля трансформувалася від простого засобу пересування, то запоруки безпеки та можливості евакуації. Тому власники авто стають більш вимогливими до якості ремонту та запчастин, адже від справності транспортного засобу може залежати їхнє життя та здоров'я. Через економічну невизначеність та зниження платоспроможності, власники авто більш схильні до економії на обслуговуванні транспортних засобів. Вони можуть відкладати нетермінові ремонти, шукати більш доступні аналоги запчастин, або ж намагатися виконати деякі роботи самостійно.

Дослідження поведінки автовласників в Україні свідчать про наявність стабільного попиту на послуги СТО в Україні, незважаючи на складові обставини. Значна частка автовласників (майже 40%) віддає перевагу професійному сервісу перед самостійним ремонтом або зверненням до знайомих майстрів. Це свідчить про потенціал для розвитку ринку автосервісних послуг, особливо в сегменті надання якісних та клієнтоорієнтованих послуг. Позитивним сигналом є і той факт, що значна кількість автовласників усвідомлює важливість планової діагностики та технічного обслуговування, що свідчить про певний рівень культури експлуатації автомобілів [33].

Для розробки ефективної маркетингової стратегії СТО «Iron Garage» в умовах воєнного стану необхідно глибоко проаналізувати внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства. З цією метою проведемо SWOT-аналіз, який допоможе

визначити ключові фактори, що впливають на діяльність підприємства автосервісу, а саме: сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози, обумовлені воєнними діями та їх наслідками.

Результати SWOT-аналізу стануть фундаментом для формування стратегічних рішень щодо подальшого розвитку СТО «Iron Garage» в умовах нової реальності (див. табл. 2.2.)

Таблиця 2.2

SWOT-матриця СТО «Iron Garage»

Сильні сторони бізнесу (Strengths)	Слабкі сторони бізнесу (Weaknesses)
- Орієнтація на якість та професіоналізм: використання якісних запчастин, сучасного обладнання та залучення досвідчених майстрів. - Клієнтоорієнтований підхід: надання високого рівня сервісу, прозорість ціноутворення, власна програма лояльності. - Робота з різними сегментами: автосервіс орієнтується на обслуговування як індивідуальних клієнтів, так і бізнес-клієнтів, що диверсифікує її діяльність. - Досвід участі у тендерах: СТО має реалізовує успішно контракти з комунальними організаціями, що може стати перевагою в умовах зростання ролі цього сегменту.	- Відсутність широкої відомості на ринку: «Iron Garage» поступається відомістю великим мережевим СТО, що вимагає активної роботи над розвитком бренду та залученням нових клієнтів. - Обмеженість ресурсів: як і багато невеликих СТО, «Iron Garage» має обмежені фінансові та матеріально-технічні ресурси порівняно з великими гравцями ринку. - Відсутність власної мережі фірмових СТО: наявність лише однієї станції технічного обслуговування обмежує географію обслуговування та потенційну базу клієнтів.
Зовнішні можливості (Opportunities)	Зовнішні загрози (Threats)
- Зростання потенціалу ринку вживаних автомобілів: внаслідок міграції населення, мобілізації та інших факторів могла змінитися кількість та типи автомобілів в певному регіоні. - Пріоритетність послуг: військові дії призводять до пошкодження автомобілів, що збільшує потребу в ремонті та обслуговуванні. - Відтік клієнтів від авторизованих сервісів: через складнощі з постачанням оригінальних запчастин та зростання цін на них, власники авто шукають альтернативи у незалежних СТО. - Скасування митних платежів при імпорті вживаних автомобілів	- Проблеми з постачанням запчастин: логістичні перебої та зменшення імпорту можуть ускладнити доступ до запчастин та призвести до зростання цін. - Дефіцит кваліфікованих кадрів: мобілізація та міграція можуть призвести до нестачі кваліфікованих автомеханіків. - Зниження рівня доходів населення: війна негативно впливає на доходи українців, що може призвести до скорочення витрат на обслуговування автомобілів. - Ризик пошкодження або знищення майна СТО внаслідок можливих обстрілів.

Примітка. Згруповано та узагальнено автором.

Аналізуючи зовнішні умови розвитку ринку автосервісних послуг, слід констатувати, що на сьогодні найбільш істотні ризики для діяльності СТО обумовлені воєнними діями в Україні та їх соціально-економічними наслідками. Водночас, територіальна віддаленість СТО «Iron Garage» від зони активних

бойових дій виступає чинником, який може позитивно вплинути на розширення масштабів діяльності в тому числі за рахунок збільшення кількості автомобілів за рахунок внутрішньо переміщених осіб.

2.2. Аналіз якості клієнтського досвіду СТО «Iron Garage».

В умовах воєнного стану та його наслідків для економіки України, СТО «Iron Garage» стикається з новими викликами та завданнями. Збереження стабільності бізнесу та його розвиток в довгостроковій перспективі вимагають комплексного підходу до формування взаємин з клієнтами, в основі якого лежить клієнтоорієнтована стратегія.

Аналіз особливостей організації маркетингової діяльності СТО «Iron Garage» в умовах воєнної економіки показав, що її успішне функціонування та розвиток базуються на комплексному підході до формування позитивного досвіду споживачів. Такий підхід передбачає:

- надання індивідуалізованих послуг з ремонту автомобілів з чіткою орієнтацією на особисті побажання клієнтів щодо обсягів, термінів та вартості робіт, що включає розробку індивідуальних планів технічного обслуговування, підбір оптимальних за співвідношенням ціна-якість запчастин, надання додаткових сервісів (наприклад, доставка автомобіля після ремонту, послуги евакуатора в разі аварій або несправностей автомобіля, що унеможлиблює його рух);
- забезпечення якісного сервісного обслуговування через розробку зручного графіку роботи, адаптованого до потреб цільової аудиторії, а також впровадження гнучкої системи попереднього запису (онлайн або за телефоном), що дозволяє клієнтам оптимізувати використання власного часу та уникнути утворення черг;
- впровадження власної програми лояльності «Iron Club» з широким спектром переваг для постійних клієнтів, включаючи знижки на послуги технічного обслуговування автомобілів та проходження планових технічних оглядів, а також отримання фахових консультацій в екстрених ситуаціях;

- демонстрація активної громадянської позиції через участь у соціально відповідальних ініціативах, зокрема надання послуг з ремонту та відновлення транспортних засобів для потреб армії на безкоштовній або пільговій основі, що свідчить про високий рівень соціальної відповідальності бізнесу.

Проте, слід зазначити, що фрагментарне впровадження таких ініціатив, без аналізу їх впливу на сприйняття споживачами та формування позитивного досвіду взаємодії з брендом, може мати обмежений ефект. Важливим є розуміння того, наскільки такі заходи відповідають очікуванням та потребам клієнтів, а також як вони впливають на їхню лояльність до СТО «Iron Garage».

З метою отримання релевантних даних для оптимізації клієнтоорієнтованої стратегії маркетингу, варто провести детальний аналіз досвіду споживачів послуг СТО «Iron Garage». Для забезпечення репрезентативності результатів дослідження, доцільно зосередити увагу на аналізі відгуків та преференцій найбільш перспективного сегмента клієнтів, а саме індивідуальних клієнтів, замовлення від яких становлять найбільшу частку формування доходу автосервісу.

Успішна маркетингова стратегія на ринку автомобільних послуг неможлива без глибокого розуміння клієнтської бази та її особливостей. Сьогодні спостерігається значна диференціація споживачів за їхніми потребами, мотивацією та фінансовими можливостями. Універсальний підхід до всіх клієнтів втрачає ефективність, що обумовлює необхідність сегментації клієнтської бази. Виділення груп споживачів зі схожими характеристиками дозволить розробити цільові маркетингові програми, адаптовані до специфіки кожного сегмента та спрямовані на ефективну взаємодію з потенційними клієнтами.

Ефективним інструментом для проведення сегментації та глибокого вивчення виділених груп споживачів є метод 5W, який базується на принципі цільової орієнтації маркетингових зусиль та передбачає сегментацію споживачів за п'ятьма ключовими критеріями: What (Продукт), Who (Споживач), Why (Мотивація), When (Час) та Where (Місце) [26].

Сегментація індивідуальних клієнтів, проведена за допомогою методики 5W, виявила три групи споживачів, характеристики яких подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Цільові аудиторії сегменту «Індивідуальні клієнти» СТО «Iron Garage»

Критерій	Група 1	Група 2	Група 3
What?	Потребує повного спектру послуг СТО: від діагностики до складного ремонту з використанням оригінальних запчастин або якісних аналогів з гарантією.	Шукає оптимальне співвідношення ціни та якості, готовий розглядати аналоги запчастин, якщо це виправдано	Потребує спеціалізованого обслуговування та ремонту електромобілів та гібридних авто. Зацікавлений у додатковому обладнанні для економії палива або підвищення безпеки.
Who?	Чоловік/жінка 25-45 років, з рівнем доходу вище середнього, володіє автомобілем преміум або середнього класу (не старше 5-7 років).	Чоловік/жінка 30-55 років, середній рівень доходу, володіє автомобілем середнього класу або бюджетної марки	Чоловік/жінка 25-40 років, цікавиться новітніми технологіями, екологічно свідомий, володіє електромобілем або гібридним авто.
Why?	Цінує свій час та комфорт, бажає отримати найкраще обслуговування та гарантію якості.	Прагне зекономити, але не на шкоду безпеці та надійності автомобіля.	Прагне бути мобільним та незалежним від громадського транспорту та цін на паливо.
When?	Звертається до СТО регулярно, згідно з регламентом обслуговування, а також при виникненні будь-яких несправностей.	Звертається до СТО при виникненні поломок або за необхідності планового ТО, намагається відтермінувати ремонт, якщо це можливо.	Регулярно обслуговує авто, щоб уникнути серйозних поломок, а також для консультацій та встановлення додаткового обладнання.
Where?	Обирає СТО з хорошою репутацією, позитивними відгуками, комфортними умовами очікування.	Обирає СТО за рекомендацією знайомих, зважає на близькість автосервісу до дому або роботи, доступні ціни.	Шукає спеціалізовані СТО для електромобілів, зважає на наявність необхідного обладнання та кваліфікацію майстрів.

Проведений аналіз за методикою 5W дав змогу здійснити сегментацію індивідуальних клієнтів та виділити три цільові групи зі схожими споживчими характеристиками та потребами, візуалізація яких представлена на рис. 2.2.

Проведений аналіз трьох ключових сегментів клієнтів СТО дозволяє зробити висновок про доцільність фокусування дослідження якості клієнтського досвіду саме на другому сегменті – Практичний власник. Це обумовлено двома ключовими факторами: по-перше, даний сегмент становить найбільшу частку клієнтської бази СТО; по-друге, в умовах воєнної економіки спостерігається зростання чутливості споживачів до цінового фактору, що робить даний сегмент з орієнтацією на оптимальне співвідношення ціни та якості, особливо важливою цільовою групою для «Iron Garage».

Група 1 Вимогливий автолюбитель	Група 2 Практичний власник	Група 3 Інноваційний водій
Портрет: чоловік/жінка 25-45 років, мешканець Тернополя або передмістя, з рівнем доходу вище середнього. Володіє автомобілем середнього або преміум-класу (не старше 5-7 років). Потреби: якісний та надійний ремонт, оригінальні запчастини, оперативність, комфортне обслуговування. Цінує свій час та автомобіль. Канали комунікації: Інстаграм, рекомендації знайомих, онлайн-ресурси для автомобілістів.	Портрет: чоловік/жінка 30-55 років, мешканець Тернополя або області, з середнім рівнем доходу. Володіє автомобілем середнього класу або бюджетної марки. Потреби: доступні ціни, якісний ремонт за розумні гроші, можливість вибору запчастин (оригінальні або аналоги). Канали комунікації: рекомендації знайомих, зовнішня реклама поблизу СТО, локальні спільноти в соціальних мережах.	Портрет: чоловік/жінка 25-40 років, мешканець Тернополя, цікавиться новими технологіями. Володіє електрокаром або гібридним автомобілем. Потреби: спеціалізоване обладнання та кваліфікація майстрів для обслуговування електрокарів, використання екологічно чистих матеріалів, можливість зарядки на території СТО. Канали комунікації: тематичні форуми та спільноти власників електрокарів, рекомендації інших власників електрокарів.

Рис. 2.2. Цільові сегменти індивідуальних клієнтів СТО «Iron Garage»

Для більш глибокого розуміння особливостей обраного сегменту та розробки ефективної маркетингової стратегії, спрямованої на задоволення його потреб, необхідно сформувавши детальний портрет типового представника даної цільової групи. Використанню цього інструменту маркетингового дослідження підвищить ймовірність позитивної реакції споживачів на адресні продуктові пропозиції та маркетингові ініціативи.

На рис. 2.3 візуалізовано портрет типового клієнта «Iron Garage».

Враховуючи зростання кількості жінок-водіїв, типовим представником цільової аудиторії СТО «Iron Garage» є працююча жінка, яка намагається знайти баланс між кар'єрним зростанням та піклуванням про свою сім'ю. Для неї автомобіль виступає важливим елементом забезпечення мобільності та ефективної організації часу. Відсутність технічних знань у сфері авторемонту формує потребу в надійному та довіреному автосервісі, здатному надати якісні послуги з прозорим ціноутворенням та зрозумілими консультаціями. Обмежений бюджет на обслуговування автомобіля є однією із больових точок.

NAME	MARKET SIZE	TYPE
Олена	15 %	Rational



Біографія

Працююча мама, яка намагається знайти баланс між кар'єрним зростанням і турботою про сім'ю. Вона освічена, активна людина, яка використовує он-лайн ресурси для всіх аспектів свого життя - від приготування їжі та виховання дітей до покупок та тематичних оглядів товарів/послуг. Для мами двох дітей, яка розривається між роботою та школою, справний автомобіль — це не розкіш, а життєва потреба, тому що гарантує їй спокійний та звичний ритм життя. Вона водій зі стажем, наразі є власником бюджетного авто - 5-річної Hyundai Accent.

Персональні дані

Female 35 years

Тернопіль

Married

Бухгалтер (торгівля)

€ 35 000

Медіа та соціальні мережі

Google
 Friends
 Road ad

Instagram
 Facebook

Цілі

Базовою потребою Олени є безпека та надійність використання авто для повсякденних поїздок (робота, школа, супермаркет), тому для неї є надійність та професіоналізм виконавця робіт, швидкість та швидкість в обслуговуванні, дотримання чітких термінів виконання робіт, а також оптимальні ціни та якість при обслуговуванні. авто.

Поведінкові звички

- Практичність та раціональність: не схильна переплачувати за бренд, головне для неї - це функціональність та надійність за розумні гроші. Вона готова розглядати варіанти з використанням якісних аналогів запчастин.
- Орієнтується на рекомендації: дослухається до порад знайомих та відгуків в інтернеті при виборі СТО.

Больові точки

- висока залежність від автомобіля
- обмежений бюджет на ТО машини
- страх непередбачуваних витрат
- цінує свій час та комфорт

Мотивація

- економія коштів
- безпека та комфорт пересування
- продовження терміну експлуатації автомобіля

Рис. 2.3. Портрет споживача СТО «Iron Garage»

Вона чутливо реагує на непередбачені витрати, прагнучи раціонально розподіляти фінансові ресурси. Орієнтовний бюджет на обслуговування авто складає до 4 000 гривень на планові технічні огляди та до 8 000 гривень на непередбачений ремонт. Джерелами інформації є соціальні мережі, такі як Instagram, Facebook, рідше TikTok, відгуки в інтернеті, а також рекомендації друзів та знайомих.

Для оцінки якості обслуговування клієнтів СТО «Iron Garage» варто зосередитись на аналізі його досвіду взаємодії у всіх ключових точках дотику, де орієнтація на потреби та очікування клієнта має вирішальне значення для його задоволення та формування довгострокових відносин. В цьому контексті для забезпечення клієнтоорієнтованості бізнесу доцільно проводити картування шляху клієнта. Візуалізуючи взаємодію споживача з компанією на кожному етапі, від виникнення потреби до післяпродажного обслуговування, вона дозволяє виявити

ключові точки дотику, проаналізувати емоційне сприйняття клієнтом кожного етапу та ідентифікувати потенційні бар'єри, що перешкоджають досягненню ним бажаної мети – здійснення покупки.

Розглянемо детальніше етапи подорожі клієнта СТО «Iron Garage», щоб візуалізувати його взаємодію з автосервісом та визначити ключові точки дотику:

Етап 1. Виникнення потреби.

На даному етапі споживач усвідомлює необхідність ремонту автомобіля, що може бути обумовлено плановим технічним обслуговуванням або виникненням непередбачуваної поломки. Ключовим пріоритетом для клієнта стає оперативне та ефективне вирішення проблеми. Ефективність клієнтоорієнтованого маркетингу на цьому етапі проявляється у тому, що, зіткнувшись із проблемою, споживач з більшою ймовірністю згадає саме цей автосервіс завдяки інтенсивній рекламі.

Етап 2. Пошук інформації.

Після усвідомлення потреби у ремонті автомобіля, споживач переходить до активного пошуку інформації для прийняття зваженого рішення щодо вибору автосервісу. На цьому етапі спостерігається тенденція до комбінування різних джерел інформації: від традиційних рекомендацій близького кола (друзів, знайомих, колег) до активного використання онлайн-ресурсів, таких як Google Maps, спеціалізовані форуми та соціальні мережі.

Етап 3. Запис на ремонт (контакт із менеджерами автосервісу).

Визначившись з потенційним кандидатом для ремонту авто, споживач ініціює безпосередній контакт з СТО для уточнення деталей, що його цікавлять (вартість послуг, наявність необхідних запчастин, тривалість ремонту). Саме на цьому етапі особливо важливою стає клієнтоорієнтованість персоналу. Швидкість реагування на запит, ввічливість та професіоналізм менеджера під час розмови, його здатність надати вичерпну та зрозумілу інформацію - все це формує перше враження про автосервіс та впливає на подальше рішення клієнта.

Етап 4. Безпосереднє відвідування СТО.

На цьому етапі відбувається безпосередня взаємодія клієнта з СТО в офлайн-просторі. Важливим аспектом цього етапу є створення комфортних умов для очікування, навіть за обмежених можливостей СТО. Чистота і охайність приміщення, наявність комфортної зони очікування (навіть якщо це невеликий куточок з диваном та журнальним столиком), доступ до Wi-Fi або можливість випити кави – все це позитивно впливає на сприйняття клієнтом сервісу. Відчуття поваги до свого часу та розуміння ситуації формують у клієнта позитивне враження про СТО, навіть якщо йому доводиться очікувати на завершення робіт.

Етап 5. Отримання послуги.

Цей етап є кульмінаційним в взаємодії клієнта з СТО, адже саме тут він отримує результат - відремонтований автомобіль. Відповідність кінцевої вартості послуг попередньо оголошеній – один з ключових аспектів, що формує довіру до СТО. Прозорий процес надання послуги, можливість для клієнта за бажанням спостерігати за ходом ремонту, а також отримання вичерпної інформації про виконані роботи та гарантійні зобов'язання – все це є проявами клієнтоорієнтованого підходу. Чітке і зрозуміле пояснення майстром всіх деталей ремонту та рекомендацій щодо подальшої експлуатації авто дозволить клієнту відчувати себе захищеним та впевненим у правильності свого вибору.

Етап 6. Оцінка досвіду (післяпродажне обслуговування)

Після отримання послуги в СТО та безпосередньо в процесі експлуатації відремонтованого автомобіля споживач формує комплексну оцінку якості наданого сервісу. На цьому етапі він аналізує не лише якість виконаних робіт, але й рівень сервісу, дотримання домовленостей щодо вартості та термінів, а також загальне враження від взаємодії з персоналом. Саме на цьому етапі закладається фундамент для формування довгострокових відносин між клієнтом та СТО. Позитивний досвід спонукає клієнта до повторного звернення в разі виникнення нової потреби в ремонті, а також до рекомендацій СТО своєму оточенню – як в особистих розмовах, так і в онлайн-просторі. Негативний же досвід, навпаки, може призвести до втрати не лише одного клієнта, але й до формування негативної репутації СТО в цілому.

Спираючись на дані опитувань клієнтів та огляд відгуків на Google Maps, а також спеціалізованих інформаційних сервісах, на рис. 2.4 візуалізовано карту подорожі індивідуального клієнта СТО «Iron Garage».

Етапи шляху клієнта

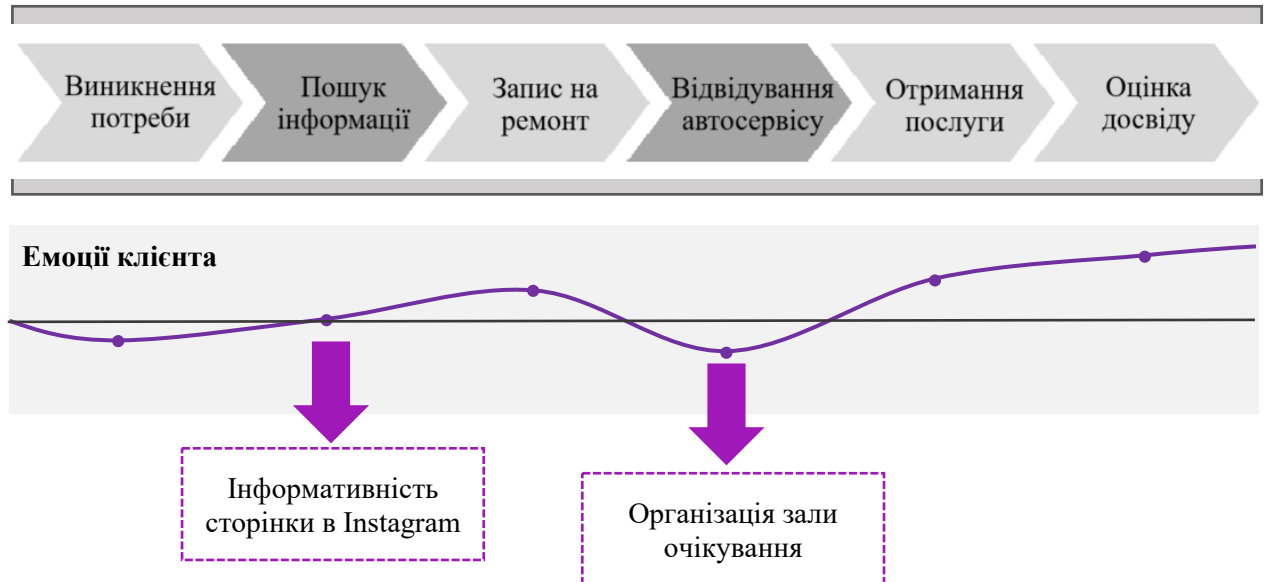


Рис. 2.4. Карта шляху клієнта СТО «Iron Garage»

Аналіз змодельованої карти подорожі типового представника цільової аудиторії дозволяє виявити певні проблемні аспекти на початкових етапах взаємодії зі СТО «Iron Garage». Дані етапи мають вирішальне значення, оскільки формують перше враження про автосервіс та впливають на прийняття споживачем рішення про контакт. Важливими факторами на цьому етапі є впізнаваність бренду та доступність інформації про нього. Подальша позитивна динаміка клієнтського досвіду свідчить про зростання рівня задоволеності послугами, що сприяє формуванню лояльності та налагодженню довгострокових партнерських відносин зі «Iron Garage».

Аналіз карти шляху клієнта виявляє першу больову точку на етапі пошуку релевантної інформації про СТО «Iron Garage». Незважаючи на використання традиційних каналів просування, таких як зовнішня реклама (наклейки на авто, постери на будівлях), їх ефективність в епоху цифрових технологій є обмеженою. Сучасний споживач все частіше звертається до інтернет-ресурсів для пошуку інформації про послуги та відгуків інших клієнтів.

Наявність власної сторінки» в соціальній мережі Instagram є позитивним кроком для СТО «Iron Garage, однак вимагає комплексного підходу до просування в онлайн-просторі та забезпечення актуальної та вичерпної інформації для потенційних клієнтів. Загалом, сторінка iron.garage.ternopil справляє позитивне враження. Власники сторінки приділяють увагу візуальному контенту та регулярності публікацій. Проте, варто зосередитися на покращенні інформативності контенту та активізації взаємодії з аудиторією. Контент сторінки СТО «Iron Garage» в Instagram, хоч і якісний, проте недостатньо інформативний. Бракує різноманітності візуального контенту (більше фото команди, відгуків, порад), детальної інформації про послуги (ціни, перелік), та закликів до дії в текстах.

Крім того, автосервіс використовує ТікТок профіль, який має значний потенціал для залучення нової аудиторії, але потребує більш активного розвитку та просування. Для підвищення ефективності маркетингової діяльності СТО «Iron Garage» в ТікТок, рекомендовано зосередити увагу на оптимізації контенту: підвищити його інформативність та доповнити чіткими закликами до дії. Такі дії сприятимуть збільшенню видимості профілю, розширенню аудиторії підписників та, як наслідок, залученню нових потенційних клієнтів.

Другою критичною точкою взаємодії зі споживачами є відсутність на території СТО спеціально відведеної та комфортної зони очікування. Даний фактор може негативно впливати на задоволеність клієнтів, які вирішили дочекатися завершення робіт на місці. Рекомендується розглянути можливість організації мінімально необхідних умов для комфортного очікування: облаштувати зону очікування стільцями або диваном, забезпечити доступ до питної води або кави, розглянути можливість облаштування навісу для захисту від сонця або опадів.

Усунення виявлених недоліків є необхідною умовою для підвищення ефективності роботи СТО «Iron Garage», що сприятиме збільшенню потоку нових клієнтів, формуванню лояльності існуючих клієнтів та зміцненню позитивного іміджу автосервісу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СТО «Iron Garage» НА ЗАСАДАХ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTI

3.1. Трансформація існуючої бізнес-моделі обслуговування клієнтів на СТО «Iron Garage».

Сучасний ринок автосервісних послуг в Україні характеризується динамічним розвитком та високим рівнем конкуренції між різними типами операторів, зокрема дилерськими, незалежними та гаражними СТО. В умовах жорсткої конкурентної боротьби ключовим фактором успіху стає формування унікальної ціннісної пропозиції, яка б вигідно вирізняла конкретне підприємство серед інших учасників ринку. Створення такої диференційованої цінності, що здатна задовольнити потреби і очікування споживачів, є стратегічно важливим завданням для будь-якої СТО, що прагне до збільшення попиту на свої послуги.

У сучасних реаліях спостерігається трансформація традиційних бізнес-моделей взаємодії з клієнтами у бік передплатних сервісів. Підписна модель, що передбачає регулярну фіксовану оплату за користування продуктом або послугою, має ряд переваг як для компаній, так і для споживачів. Застосування підписної моделі в сфері автосервісних послуг сприятиме:

- підвищенню якості обслуговування, оскільки прибуток залежить не від кількості звернень, а від утримання клієнта в рамках підписки,
- стабілізації доходів автосервісу, нівелюючи сезонні коливання попиту,
- формуванню у клієнтів звички вчасно обслуговувати автомобіль, незалежно від наявних на даний момент фінансових можливостей.

Впровадження підписної моделі може стати ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності автосервісних підприємств та оптимізації їх взаємодії з клієнтами [35]. Окрім зазначених переваг, підписна модель для СТО відкриває додаткові можливості для розвитку бізнесу та залучення нових сегментів клієнтів. Наприклад, можливе створення різних пакетів підписок з

урахуванням потреб різних цільових аудиторій (наприклад, для власників нових автомобілів, для власників авто з пробігом, для корпоративних клієнтів тощо). Також підписна модель може стати основою для розвитку екосистеми додаткових послуг та партнерських програм (страхування, мийка, шиномонтаж тощо).

Механізм дії підписної моделі в даному контексті передбачає надання клієнту права на отримання певного комплексу послуг СТО протягом визначеного періоду часу (наприклад, місяць, квартал, рік) за фіксовану щомісячну або щорічну плату. Перелік послуг, що входять до підписки, може варіюватися в залежності від вибраного пакету та потреб клієнта.

Аналіз діючої бізнес-моделі СТО «Iron Garage» продемонстрував її загальну ефективність та відповідність основним вимогам ринку. Про це свідчить високий рейтинг автосервісу за відгуками на Google Maps - 4,6, що вказує на позитивний досвід більшості клієнтів. Проте, проведений аналіз клієнтського досвіду також виявив ряд аспектів, що потребують оптимізації з метою подальшого підвищення якості обслуговування та задоволення зростаючих потреб клієнтів. До основних напрямків покращення відносяться: посилення взаємодії із цільовою аудиторією в соціальних мережах, адаптація контенту до потреб різних сегментів споживачів та облаштування комфортної зони очікування.

З метою реалізації цих завдань та надання клієнтам додаткової цінності пропонується впровадити підписну модель обслуговування, яка сприятиме формуванню стабільних та прогнозованих доходів, збільшенню лояльності клієнтів, підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню іміджу СТО «Iron Garage» на місцевому ринку автосервісних послуг.

Зважаючи на різноманітність потреб клієнтів, СТО «Iron Garage» пропонує кілька варіантів підписок для індивідуальних клієнтів в рамках реалізації передплатної бізнес-моделі обслуговування:

1. Підписка «Базова»

Призначення: оптимальне рішення для власників нових легкових автомобілів, спрямоване на забезпечення своєчасного та якісного технічного обслуговування згідно з рекомендаціями виробника.

Включає: планове технічне обслуговування згідно з регламентом виробника (заміна масла, фільтрів, перевірка рівня рідин тощо), безкоштовна діагностика ходової частини автомобіля.

Переваги: фіксована вартість, що дозволяє планувати витрати на обслуговування; дотримання регламенту обслуговування, що продовжує термін експлуатації автомобіля; економія часу на пошук та запис до сервісного центру.

2. Підписка «Розширена»

Призначення: комплексний пакет послуг для власників легкових автомобілів, які цінують комфорт, економію часу та широкий спектр сервісів.

Включає: всі послуги базового пакету + сезонне зберігання шин, балансування коліс, заміна гальмівних колодок та дисків (за потребою), мийка, комп'ютерна діагностика.

Переваги: повний спектр послуг з обслуговування автомобіля в одному пакеті; економія часу та зусиль на пошук різних виконавців; додаткові знижки та бонуси для постійних клієнтів.

3. Підписка «Преміум»

Призначення: ексклюзивний пакет послуг для вимогливих клієнтів, які цінують не лише бездоганну технічну справність автомобіля, а й першокласний рівень сервісу та індивідуальний підхід.

Включає: комплексне технічне обслуговування за регламентом виробника, використання матеріалів преміум-класу, додаткові сервіси.

Переваги: індивідуальний підхід з врахуванням побажань клієнта та технічних особливостей автомобіля після детальної консультації та діагностики; пріоритетне обслуговування; цілодобова технічна підтримка.

Порівняльна характеристика складу послуг і робіт запропонованих підписок СТО «Iron Garage» для індивідуальних клієнтів подана у табл. 3.1.

Окрім комплексних підписок, рекомендується розглянути можливість впровадження на СТО «Iron Garage» пунктів самообслуговування. Даний формат стане привабливою альтернативою для автомобілістів, які прагнуть самостійно

обслуговувати свої транспортні засоби, маючи доступ до професійного обладнання та комфортних умов.

Таблиця 3.1

Порівняння складу підписок СТО «Iron Garage»

№	Послуги та роботи	Базова	Розширена	Преміум
1	Планова заміна масла та фільтрів	+	+	+
2	Перевірка та доливання рідин	+	+	+
3	Перевірка тиску в шинах	+	+	+
4	Візуальний огляд ходової частини	+	+	+
5	Сезонне зберігання шин		+	+
6	Балансування коліс		+	+
7	Заміна гальмівних колодок/дисків		***	***
8	Мийка кузова		+	+
9	Комп'ютерна діагностика		+	+
10	Знижка на ремонтні роботи і запчастини		+	+
11	Цілодобова підтримка на дорозі			+
12	Додаткові сервіси*			***

Примітка. * Додаткові сервіси обираються опційно (візит майстра додому чи в офіс, підмінний автомобіль на час ремонту, юридична допомога в оформленні документів при ДТП).

** Вартість оплачується окремо.

Дослідження показують, що значна частина власників автомобілів має достатній рівень технічних знань та практичних навичок для проведення базових операцій з технічного обслуговування та дрібного ремонту. Проте, обмежений доступ до спеціалізованого обладнання та пристосованих приміщень суттєво ускладнює реалізацію цього потенціалу, що, в свою чергу, стимулює попит на послуги неформальних гаражних майстерень.

Актуальність розвитку сегменту самообслуговування автомобілів на вітчизняному ринку обумовлена, з одного боку, зростанням попиту на даний вид послуг, а з іншого – низьким рівнем конкуренції внаслідок обмеженої пропозиції. На сьогодні єдиним схожим форматом самообслуговування в автосервісному бізнесі є мийки. Відсутність на ринку України спеціалізованих підприємств, які б пропонували клієнтам обладнані пости для інших видів робіт, створює сприятливі умови для впровадження даного формату бізнесу та формування нової нішевої пропозиції [36, с. 128].

Відповідаючи на даний запит ринку, автосервіс «Iron Garage» може запропонувати комплекс послуг з організації пунктів самообслуговування, що включатиме надання в оренду спеціально обладнаних боксів, які оснащені необхідним обладнанням та інструментами для різних видів робіт з технічного обслуговування та ремонту легкових автомобілів. Гнучка система оренди з можливістю бронювання боксу на годину, півдня або добу дозволить врахувати потреби клієнта залежно від рівня складності технічних робіт. Як додаткову опцію можна розглянути можливість отримання кваліфікованої консультації спеціалістів СТО «Iron Garage» на платній основі. Обов'язковим елементом є забезпечення безпечних умов праці в пунктах самообслуговування шляхом розробки чітких інструкцій з техніки безпеки, проведення інструктажів для клієнтів та встановлення систем відеоспостереження.

Розглядаючи формат інтеграції пунктів самообслуговування в підписну бізнес-модель «Iron Garage», на початковому етапі доцільно позиціонувати їх саме як окрему послугу. Такий підхід дозволить оцінити реальний попит та відгуки клієнтів, не впливаючи на цінову політику підписок. Якщо послуга виявиться затребуваною, то надалі можна включити можливість безоплатного використання пунктів самообслуговування в рамках базової і розширеної підписок. Оптимальним варіантом є надання власникам підписок певної кількості бонусних годин або послуг у пунктах самообслуговування щомісяця. Такий підхід дозволить зберегти баланс між привабливістю різних пропозицій та ефективністю використання ресурсів «Iron Garage».

Після детального аналізу потенціалу підписної моделі та визначення її ключових переваг для «Iron Garage», наступним етапом є візуалізація та структурування даної концепції в контексті загальної бізнес-стратегії підприємства. Для цього доцільно звернутися до інструментарію бізнес-моделювання Canvas, який дозволить представити підписну модель обслуговування клієнтів СТО «Iron Garage» як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, фокусуючись на максимізації цінності для різних сегментів клієнтів.

На рис. 3.1 представлений опис елементів підписної бізнес-моделі СТО «Iron Garage» .

Ключові партнери	Ключові види діяльності	Цінна пропозиція	Відносини з клієнтами	Сегменти клієнтів
Постачальники запчастин та витратних матеріалів. Сервісні центри для обслуговування спеціалізованого обладнання. Партнери з надання додаткових послуг (мийки, хімічистки, шиномонтажу). Партнерство з платформами онлайн-запису та розробки сайту.	Надання стандартних послуг СТО. Реалізація підписної моделі, обслуговування, що відрізняється набором послуг та вартістю. Організація пунктів самообслуговування.	Комплексне обслуговування автомобіля за фіксовану плату. Якісні послуги СТО за конкурентними цінами. Гнучка система підписок з різними варіантами на вибір. Можливість самостійного обслуговування в комфортних та безпечних умовах. Професійні консультації та допомога спеціалістів.	Індивідуальний підхід та високий рівень обслуговування. Програми лояльності та бонуси для постійних клієнтів. Зручні канали комунікації (телефон, месенджери, соцмережі). Онлайн-платформа для управління підпискою, запису на обслуговування, отримання консультацій. Збір відгуків та пропозицій для постійного покращення сервісу.	Власники легкових автомобілів, що цінують комфорт, економію та бажають отримувати якісне обслуговування за прозорими цінами. Автомобілісти, які люблять самостійно займатися обслуговуванням свого авто та шукають для цього зручні та доступні майданчики.
	Ключові ресурси Кваліфікований персонал. Приміщення СТО та пунктів самообслуговування Обладнання та запчастини Інформаційна система для управління підписками, обліку клієнтів та контролю доступу до пунктів самообслуговування.		Канали збуту Сайт СТО з можливістю онлайн-запису. Соціальні мережі (просування послуг, акції, корисний контент). Контекстна реклама в інтернеті. Партнерські програми з автомагазинами, магазинами автозапчастин тощо.	
Cost Structure Оренда та утримання приміщень СТО. Заробітна плата персоналу. Закупівля обладнання та витратних матеріалів. Маркетингові витрати.		Revenue Streams Щомісячна абонентська плата за підписку. Оплата за додаткові послуги, що не входять до підписки. Продаж запчастин та витратних матеріалів. Оренда боксів в пунктах самообслуговування. Додаткові послуги (консультації, допомога в придбанні запчастин).		

Рис. 3.1. Підписна бізнес-модель обслуговування клієнтів для станції технічного обслуговування «Iron Garage»

Примітка. Складено автором самостійно.

Отже, представлена бізнес-модель наочно демонструє перспективність підписної моделі для «Iron Garage» , дозволяючи проаналізувати та оптимізувати ключові аспекти бізнесу. Зокрема, чітка сегментація клієнтів дозволила сформуванню гнучку систему підписок з унікальними перевагами для кожної групи. Ретельно продумана стратегія взаємовідносин, що включає персоналізований підхід, програми лояльності та омніканальну комунікацію, спрямована на формування довгострокових відносин з клієнтами. Диверсифікація потоків доходів, що охоплює платежі за підписки, додаткові послуги, оренду боксів самообслуговування та продаж запчастин, забезпечує стабільність та економічну ефективність бізнесу. Встановлений взаємозв'язок між елементами Canvas

підтверджує, що підписна модель органічно інтегрується в загальну стратегію «Iron Garage», створюючи міцну основу для стабільного розвитку та досягнення конкурентних переваг на ринку.

Оптимальним механізмом впровадження підписної моделі для «Iron Garage» є її інтеграція в існуючу систему обслуговування як інструменту поглиблення політики лояльності та залучення нових сегментів клієнтів. Даний підхід дозволить мінімізувати ризики, зберігши лояльність існуючих клієнтів, та забезпечити поступову адаптацію бізнес-процесів до паралельного функціонування двох систем.

Ключовими етапами даного механізму є: активна інформаційна кампанія та просування підписки серед клієнтів СТО «Iron Garage», що підкреслює її переваги та вигідні умови в порівнянні з існуючими форматами обслуговування; моніторинг ефективності підписної моделі, аналіз попиту та відгуків клієнтів з метою виявлення сильних та слабких сторін; оперативне коригування умов підписки, маркетингової стратегії та бізнес-процесів на основі отриманих результатів. Такий поетапний підхід з постійним моніторингом та аналізом дозволить автосервісу ефективно інтегрувати підписну модель в існуючу систему, адаптувати її до потреб ринку та забезпечити її фінансову успішність.

Розробка ефективної бізнес-моделі є необхідною, але недостатньою умовою для успішного функціонування підприємства на ринку. Ключовим етапом є монетизація бізнес-моделі, яка передбачає трансформацію теоретичних концепцій в практичні механізми отримання прибутку.

Оскільки монетизація бізнес-моделі СТО «Iron Garage» передбачає створення ефективної системи генерації доходу за рахунок продажу підписок та додаткових послуг, першочергового значення набуває визначення оптимальних цін та розробка дієвих механізмів залучення клієнтів.

Формування цін на послуги в рамках підписної моделі.

Враховуючи специфіку проекту впровадження підписної моделі у діяльність СТО «Iron Garage» та його інноваційний характер, формування

підходу до ціноутворення повинно базуватися на комплексному аналізі наступних аспектів:

1. Аналіз собівартості послуг, що передбачає ретельний розрахунок всіх витрат, безпосередньо пов'язаних з наданням послуг технічного огляду в рамках підписки. Детальний аналіз собівартості дозволить визначити мінімально допустимий рівень цін, що забезпечить беззбитковість підписної моделі.

2. Дослідження цінностей та платоспроможності цільової аудиторії, яке спрямоване на вивчення потреб, переваг, фінансових можливостей та готовності платити за послуги підписки серед представників кожного сегменту. Отримана інформація дозволить сформулювати привабливі та конкурентні цінові пропозиції для різних груп клієнтів.

3. Моніторинг ринкової ситуації та появи аналогів – незважаючи на відсутність прямих конкурентів на даний момент, важливо відстежувати появу подібних послуг на ринку та загалом цінові рішення інших операторів на ринку автосервісних послуг.

Залучення клієнтів та просування підписної моделі.

Перспективність залучення клієнтів та просування підписної моделі в контексті монетизації бізнес-моделі «Iron Garage» обумовлена потенціалом даного напрямку для формування стабільних та передбачуваних потоків доходу. Ефективна реалізація даного напрямку передбачає використання різноманітних маркетингових каналів для інформування потенційних клієнтів про переваги оформлення підписки «Iron Garage», а також активну комунікацію з існуючими клієнтами, спрямовану на стимулювання до переходу на підписну модель.

Просування підписної бізнес-моделі СТО «Iron Garage» передбачає комплексне використання:

- інструментів інтернет-маркетингу – розробка сайту-візитки або лендінгу, ведення корпоративних сторінок у соціальних мережах, запуск таргетованої та контекстної реклами дозволять «Iron Garage» охопити широку аудиторію інтернет-користувачів, зацікавлених в послугах СТО;

- традиційних маркетингових каналів – розміщення реклами в тематичних виданнях для автомобілістів, участь у спеціалізованих виставках та заходах сприятимуть підвищенню пізнаваності бренду серед цільової аудиторії;
- стратегічних партнерств – встановлення взаємовигідних відносин з бізнесами, орієнтованими на автомобілістів (автодилери, магазини автозапчастин, автомийки та сервісні центри), допоможе розширити клієнтську базу та зміцнити позиції на ринку.

Серед усіх інструментів маркетингової комунікації, сайт-лендінг має найбільший потенціал для ефективного просування підписки «Iron Garage» та конверсії потенційних клієнтів. Ефективність лендінгу обумовлена його цільовою орієнтацією на аудиторію, зацікавлену в послугах СТО, чітким закликом до дії, що стимулює до оформлення підписки, та концентрацією необхідної інформації в лаконічній та доступній формі. Інтеграція функції онлайн-запису на сайт-лендінг суттєво підвищить його ефективність, оскільки спростить процес взаємодії з клієнтами, надаючи можливість бронювати послуги в режимі реального часу без зайвих контактів з менеджерами. Зручний інтерфейс онлайн-запису сприятиме збільшенню конверсії сайту, а надання клієнтам сучасного сервісу покращить імідж СТО «Iron Garage», підкреслюючи її інноваційний підхід та клієнтоорієнтованість. Таким чином, створення сайту-лендінгу з функцією онлайн-запису є стратегічно важливим кроком для автосервісу, який допоможе ефективно просувати підписну модель, залучати нових клієнтів та формувати позитивний імідж бренду.

Лендінг виступає ефективним інструментом конверсії користувачів в клієнтів завдяки своїй здатності чітко та лаконічно доносити ключову інформацію в момент безпосереднього інтересу до послуги.

Переваги використання лендінгу як інструменту просування платних підписок проявляються у таких елементах:

1. Цільова аудиторія – сайт-лендінг надає можливість сегментування цільової аудиторії, що дозволяє адресувати інформацію користувачам, зацікавленим в послугах автосервісу та схильним до сприйняття вигідних пропозицій.

2. Чіткий заклик до дії – інтеграція чіткого заклику до дії в структуру та контент лендінгу спрямовує відвідувачів до цільової дії – оформлення підписки та он-лайн запис, що підвищує конверсійність ресурсу.

3. Презентація переваг – використання переконливого контенту, якісних візуальних матеріалів та елементів соціального доказу на лендінгу сприяє ефективній презентації переваг підписки на послуги СТО «Iron Garage», підвищуючи рівень довіри та лояльності потенційних клієнтів.

4. Аналітика та оптимізація – інтеграція аналітичних інструментів надає можливість відстежувати ключові показники ефективності лендінгу (кількість відвідувачів, конверсію в підписки) та оперативно вносити необхідні зміни для оптимізації результатів.

Для оцінки ефективності практичної реалізації запропонованої підписної бізнес-моделі обслуговування клієнтів СТО «Iron Garage» проведемо розрахунки на прикладі базового пакету підписки з фіксованою ціною, що дозволить уникнути потенційних коливань, пов'язаних зі зміною вартості послуг.

Поточна ситуація (відповідно до діючого станом на 2024 рік прейскуранту СТО «Iron Garage» на роботи разом із вартістю запасних частин, які входять до переліку послуг Базової підписки):

1. Середній чек – 4 253 грн.
2. Кількість клієнтів на даний вид технічних робіт – 80 осіб.
3. Витрати на залучення одного клієнта – 500 грн

Після впровадження підписки та пунктів самообслуговування (прогноз):

1. Кількість підписників: 30 (вартість підписки – 3 800 грн/міс)
2. Кількість клієнтів на обслуговування поза підпискою: 60 (середній чек зріс до 4 600 грн. за рахунок реалізації додаткових послуг)

3. Витрати на залучення клієнта знизилися до 400 грн завдяки підвищенню впізнаваності бренду та «сарафанному радіо».

Проведені розрахунки дохідності впровадження підписної моделі за базовим варіантом дозволить отримати приріст доходу на 22%:

Поточний дохід: $80 \text{ клієнтів} \times 4253 \text{ грн} = 340\,240 \text{ грн.}$

Дохід після змін: $(30 \text{ підписок} \times 3800 \text{ грн}) + (60 \text{ клієнтів} \times 4600 \text{ грн}) = 390\,000 \text{ грн.}$

Витрати на залучення клієнтів (поточні): $80 \text{ клієнтів} \times 500 \text{ грн} = 40\,000 \text{ грн.}$

Витрати на залучення клієнтів (після змін): $60 \text{ клієнтів} \times 400 \text{ грн} = 24\,000 \text{ грн.}$

Орієнтовний прибуток (без урахування інших витрат):

Поточний: $340\,240 - 40\,000 \text{ грн} = 300\,240 \text{ грн.}$

Після змін: $390\,000 - 24\,000 \text{ грн} = 366\,000 \text{ грн.}$

Впровадження підписної моделі та пунктів самообслуговування в СТО «Iron Garage» є економічно обґрунтованим рішенням, що підтверджується прогнозованим збільшенням доходу на 22%, зростанням середнього чека за рахунок реалізації додаткових послуг та зниженням витрат на залучення одного клієнта на 20% завдяки підвищенню впізнаваності бренду та позитивному ефекту «сарафанного радіо». Реалізація даних заходів має потенціал для суттєвого покращення фінансових показників СТО «Iron Garage» та зміцнення її конкурентних позицій на ринку. Проте, для отримання всебічної оцінки ефективності необхідно провести детальніший фінансовий аналіз з урахуванням усіх витрат та потенційних ризиків.

Разом з тим, реалізація підписної моделі обслуговування клієнтів СТО «Iron Garage» має значний потенціал для досягнення позитивних результатів у різних сферах діяльності підприємства. Очікується, що впровадження даної моделі сприятиме покращенню ключових фінансових показників, таких як збільшення доходів, підвищення прогнозованості надходжень та зниження дебіторської заборгованості. Крім того, підписна модель здатна підвищити лояльність клієнтів, збільшити їх життєву цінність та сформувати позитивний імідж автосервісу. З точки зору операційної ефективності, очікується оптимізація завантаження потужностей СТО та зниження витрат на залучення нових клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження особливостей формування клієнтоорієнтованої маркетингової стратегії та способів її адаптації до умов війни можна зробити такі висновки та пропозиції для досліджуваного підприємства:

1. У сучасному динамічному бізнес-середовищі клієнтоорієнтований підхід набуває особливої актуальності. Ефективна взаємодія з клієнтами, заснована на глибокому розумінні їх потреб та очікувань, стає ключовим фактором успіху для будь-якої компанії. Клієнтоорієнтованість передбачає переорієнтацію діяльності підприємства на задоволення потреб споживачів, формування довгострокових відносин та зміцнення конкурентних позицій. Відбувається еволюція від бізнес-моделей, спрямованих на короткострокові продажі, до клієнтоцентричних стратегій, що орієнтовані на довгострокову перспективу та лояльність клієнтів.

2. Війна в Україні суттєво трансформувала концепцію клієнтоорієнтованості. Сьогодні бізнес повинен бути не лише постачальником товарів та послуг, а й надійним партнером, що розділяє цінності клієнтів та надає підтримку в кризових ситуаціях. Успішна реалізація маркетингової стратегії в умовах воєнного стану передбачає відмову від агресивних методів стимулювання продажів, що базуються на маніпулятивному впливі на «больові точки» споживачів. Замість цього, ефективнішим є формування у цільовій аудиторії усвідомлення важливості збереження психологічної стабільності та звичної моделі споживання в умовах, наскільки це можливо, наближених до довоєнного періоду.

3. Повномасштабна війна в Україні спричинила значні зміни у суспільному житті та перспектив розвитку бізнесу загалом. Ці трансформації безпосередньо вплинули і на діяльність підприємств автосервісу. З одного боку, цінність автомобіля як гаранта безпеки та засобу евакуації зросла, підвищивши вимоги автовласників до якості обслуговування. З іншого боку, економічна нестабільність спонукає до економії, змушуючи відкладати нетермінові ремонти та шукати більш доступні альтернативи. В таких умовах незалежні автосервіси з гнучкішою

ціновою політикою мають значні переваги у порівнянні з офіційними монобрендовими сервісами та значні можливості для розширення. Попит на якісні послуги СТО в Україні залишається стабільним, що підкреслює важливість розвитку цього сегменту ринку і створення клієнтоорієнтованих пропозицій.

4. Динаміка попиту на послуги автосервісів в умовах воєнного стану має виражений регіональний характер. Саме тому для розробки ефективної маркетингової стратегії було обрано СТО «Iron Garage» – представника якісного автосервісу у м. Тернополі та Тернопільській області, який вже понад 12 років завойовує довіру клієнтів завдяки високій якості робіт та індивідуальному підходу. Автосервіс спеціалізується на підтримці технічної справності транспортних засобів у післягарантійний період експлуатації. Цільовою аудиторією СТО є індивідуальні клієнти, власники бізнесу, а також волонтерські організації, фонди та некомерційні організації комунальної власності. На сьогодні СТО «Iron Garage» реалізовує маркетингову стратегію завоювання лідерства на ринку автосервісних послуг в регіоні, акцентуючи увагу на раціональних мотивах вибору надійного партнера – якісний, надійний та доступний сервіс, що відповідає сучасним стандартам безпеки та інновацій.

5. Виявлені в ході SWOT-аналізу ризики та загрози роблять очевидним той факт, що для успішного функціонування в умовах воєнного стану СТО «Iron Garage» потребує чітко визначеної стратегії розвитку. Автосервіс має зосередитися на ефективному використанні своїх сильних сторін, щоб максимально використати наявні можливості і мінімізувати вплив загроз. Активна робота над зміцненням репутації, розширенням клієнтської бази та зміцненням довіри клієнтів, а також оптимізацією бізнес-процесів стане ключем до успіху в довгостроковій перспективі.

6. Аналіз особливостей організації маркетингової діяльності СТО «Iron Garage» в умовах воєнної економіки показав, що її успішне функціонування та розвиток базуються на комплексному підході до формування позитивного досвіду споживачів. Такий підхід передбачає надання індивідуалізованих послуг з ремонту автомобілів з чіткою орієнтацією на особисті побажання клієнтів щодо

обсягів, термінів та вартості робіт; забезпечення якісного сервісного обслуговування, впровадження власної програми лояльності «Iron Club» та демонстрація активної громадянської позиції через участь у соціально відповідальних ініціативах.

7. Успішна маркетингова стратегія СТО «Iron Garage» на ринку автомобільних послуг вимагає глибокого розуміння та сегментації клієнтської бази. Виділення груп споживачів зі схожими характеристиками (вимогливий автолюбитель, практичний власник, інноваційний водій) дозволить розробити цільові маркетингові програми, адаптовані до потреб кожного сегменту, що, в свою чергу, сприятиме ефективнішій взаємодії з потенційними клієнтами.

8. Для оцінки якості обслуговування клієнтів СТО «Iron Garage» проведено аналіз досвіду їх взаємодії у всіх ключових точках дотику. Аналіз карти шляху клієнта виявив дві критичні точки: неефективність традиційних каналів просування на етапі пошуку інформації про СТО та відсутність комфортної зони очікування для клієнтів. Дані аспекти потребують уваги, оскільки негативно впливають на формування першого враження та задоволеність клієнтів СТО «Iron Garage». Усунення виявлених недоліків є необхідною умовою для підвищення ефективності роботи СТО «Iron Garage» та зміцнення його позицій на ринку.

9. В умовах жорсткої конкурентної боротьби ключовим фактором успіху стає формування унікальної ціннісної пропозиції, яка б вигідно вирізняла конкретне підприємство серед інших операторів ринку автосервісних послуг. З таким міркувань, запропоновано впровадити підписну модель обслуговування для СТО «Iron Garage», яка передбачає надання клієнту права на отримання певного комплексу послуг СТО протягом визначеного періоду часу (наприклад, місяць, квартал, рік) за фіксовану щомісячну або щорічну плату. Для СТО «Iron Garage», в рамках реалізації такої бізнес-моделі обслуговування, пропонується три варіанти підписок (базова, розширена та преміум), що дозволить забезпечити гнучкість та індивідуальний підхід до кожного клієнта. Окрім комплексних підписок, рекомендується розглянути можливість впровадження на СТО пунктів самообслуговування, що знайде свій попит серед автомобілістів, які прагнуть

самостійно обслуговувати свої транспортні засоби, маючи доступ до професійного обладнання та комфортних умов.

10. Оптимальним механізмом впровадження підписної моделі для «Iron Garage» є її інтеграція в існуючу систему обслуговування, що дозволить мінімізувати ризики, зберігши лояльність існуючих клієнтів, та забезпечити поступове залучення нових сегментів ринку. Для візуалізації та детального опису потенціалу підписної моделі для СТО «Iron Garage» розроблено канву бізнес-моделі, що дозволяє представити її як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, орієнтовану на максимізацію цінності для різних сегментів клієнтів.

11. Монетизація бізнес-моделі полягає у перетворенні її переваг на фінансові результати. Ключовим завданням стає визначення ефективних механізмів отримання прибутку, зокрема, шляхом продажу підписок та додаткових послуг. Першочергового значення набуває встановлення оптимальних цін та розробка дієвих стратегій залучення клієнтів.

12. Практична реалізація запропонованої підписної бізнес-моделі обслуговування демонструє свою економічну ефективність, про що свідчать розрахунки для базового пакету підписки. Впровадження моделі, зокрема, пунктів самообслуговування, сприятиме збільшенню доходу, зростанню середнього чека та зниженню витрат на залучення клієнтів. В цілому, реалізація запропонованих заходів має значний потенціал для покращення фінансових показників СТО «Iron Garage» та зміцнення її позицій на ринку.

Таким чином, реалізація вищезазначених аспектів сприятиме збільшенню клієнтської бази СТО «Iron Garage» за рахунок залучення нових сегментів, зацікавлених у вигідних умовах підписки, формуванню стабільного доходу від регулярних платежів за підписку, а також підвищенню життєздатності та конкурентоспроможності автосервісу на ринку послуг технічного обслуговування та ремонту автомобілів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cantor Brian Market Study: CX Trends, Challenges, & Opportunities. 2023. URL: <https://www.customercontactweekdigital.com/customer-experience/whitepapers/2023-june-market-study-cx-trends-challenges-opportunities> (дата звернення: 18.03.2024).
2. Monika Kisielewska What Is Customer Orientation In Marketing : Examples & Skills. Blog Tidio, 2024. URL: <https://www.tidio.com/blog/customer-orientation/>.
3. Shwethashree P. Customer Orientation: Definition, Examples & Skills URL: <https://infraon.io/blog/customer-orientation/> (дата звернення: 19.05.2024)
4. Smith M. Building a Customer-Oriented Company: Strategies & Examples URL: <https://www.helpscout.com/blog/customer-oriented/> (дата звернення: 19.05.2024).
5. Андрушкевич З., Бойко Р., Нянько В. Клієнтоорієнтований підхід в формуванні бренду та управлінні рекламною діяльністю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 1. С. 169-173.
6. Борисова Т., Дудар В., Галько Л., Крупник А. Дослідження доступності до інклюзивної медицини через призму маркетингового аналізу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 5. С. 123-131. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/84/1220.pdf>.
7. Борисова Т., Монастирський Г., Окрепкий Р., Галько Л. Маркетингове дослідження стану гендерної політики в системі публічного управління регіону. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 120-129.
8. Борисова Т.М, Хрупович С.Є., Галько Л.Р. Маркетингове дослідження доступності послуг для людей з обмеженими можливостями у територіальних громадах України. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 87. № 2. С. 188-198. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.02.181.
9. Борисова Т.М., Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Використання інструментів маркетингових досліджень при виявленні потреб людей з обмеженими можливостями. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2023. №1 (314). С. 154-159.

10. Борисова Т.М., Процишин Ю.Т. Маркетингове дослідження потреб жінок та дівчат – внутрішньо переміщених осіб. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 80. №1. С. 76-85 URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/40938>.
11. Борисова Т.М., Процишин Ю.Т., Галько Л.Р. Управління маркетингом та заходи для зменшення сприйманого ризику в бізнесі: аналіз взаємозв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. Вип. 5 (322). URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-15>.
12. Вовчанська О.М., Іванова Л.О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1293/1247>.
13. Галько Л.Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-6>.
14. Іванечко Н., Дудар В., Павелко В. Пошуковий маркетинг. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 158-162. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.01.158.
15. Іванечко Н., Оконський М. Управління продажами у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. № 6. С. 158-162. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.167.
16. Іванечко Н.Р., Оконський М.В. Рекламно-комунікаційна індустрія України: вплив факторів макросередовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №6 (324). С. 215-219. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-36>.
17. Іванечко Н.Р., Окрепкий Р.Б., Павелко В.І. SEO оптимізація: семантичне ядро. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Випуск 1 (87). С. 109-114. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-16>.
18. Кашина Марія, Лавська Валерія Клієнтоорієнтованість — база вашого бізнесу чи хибне уявлення? Блог, Promodo. 2023. URL: <https://www.promodo.ua/blog/kliientoorientovanist-baza-vashogo-biznesu-chi-hibne-uyavlennya> (дата звернення: 04.04.2024).

19. Кирчата І. М., Приходько Д.О. Клієнтоорієнтованість як стратегічний орієнтир формування моделі купівельної поведінки споживача та розвитку бізнесу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 30. С. 182-193. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.182>.
20. Клієнтоорієнтованість у бізнесі: від слів до дій. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/kliyentooriyentovanist-u-biznesi-vid-sliv-do-dij> (дата звернення: 06.02.2024).
21. Ковалевський В. О., Юшкевич О. О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія. *БізнесІнформ*. 2019. № 6. С. 246-251. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-6-246-251>.
22. Ковалевський В. О., Юшкевич О. О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія. *Бізнесінформ*. 2019. № 6. С. 246-251.
23. Крамаренко А.В., Нагорна М.Н., Цапко В.В. Клієнтоорієнтованість: теоретичні основи та сучасні підходи до її оцінки. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 36. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/30.pdf.
24. Ложачевська О.М., Григоренко Г.В. Узагальнена класифікація послуг сучасного автосервісу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: *Економіка і управління*. 2018. С. 31-36.
25. Маркетинг: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н.Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с., URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757>.
26. Метод 5W Шеррінгтона: як і чому треба сегментувати аудиторію медичного бренду. Блог, 2023. URL: <https://edgelab.com.ua/blog/metod-5w-sherringtona-yak-i-chomu-treba-segmentuvaty-audytoriyu-medychnogo-brendu/> (дата звернення: 05.10.2024).
27. Місюкевич В.І., Трушкіна Н.В., Шкригун Ю.О. Управління клієнтським досвідом як пріоритетний напрям діяльності торговельних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. №1 (44). С. 93-105.

28. Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Упровадження концепції маркетингового управління в діяльність підприємств міського електротранспорту. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 1. С. 118-131.
29. Онищук О.А. Стратегія клієнтоорієнтованості як пріоритет глобального маркетингу компаній. *UNIVERSUM*. 2024. № 09. 2024. С. 59-65. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/1081/1093>.
30. Особливості техобслуговування автомобілів під час воєнного стану. OLX, 2023. URL: <https://blog.olx.ua/29000/osoblivosti-tehobslugovuvannja-avtomobiliv-pid-chas-voennogo-stanu/> (дата звернення: 12.10.2024).
31. Процишин Ю.Т. Термінологія з маркетингу соціальних мереж (SMM). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 49 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49380>.
32. Редька В.В., Пономаренко І.О. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії маркетингу. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2022. № 4. С. 224-231. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/4_2022/23.pdf.
33. Романенко Д. Як українці слідкують за станом авто під час війни. 2022. URL: <HTTPS://UZR.COM.UA/NOVOSTI/UKRAINE/YAK-UKRAYINCZI-SLIDKUYUT-ZA-STANOM-AVTO-PID-CHAS-VIJNY/> (дата звернення: 10.10.2024).
34. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 21. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21_2018_ukr/30.pdf.
35. Романюк С.О., Коваленко А.Р., Єромін О.О. Розробка нових бізнес-моделей станцій технічного обслуговування. Збірник тез доповідей І науково-технічна конференція Вінницького національного технічного університету (НТК ВНТУ), 10-11 березня 2021. Вінниця : ВНТУ, 2021.
36. Савін Ю.Х., Савенок Д.В., Пархоменко О.О. Закордонний досвід створення постів самообслуговування на підприємствах автосервісу. *Вісник Національного транспортного університету*. 2019. № 3. С. 128-136. <http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/45/128.pdf>.

37. Ситник Н. І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. *БізнесІнформ*. 2021. № 9. С. 216-224. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-9_0-pages-216_224.pdf.

38. Ситник Н.І. Методи дослідження клієнтського досвіду в дизайн-мисленні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: II Міжнародна науково-практична конференція (м. Київ, 22 квітня 2021 р.). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. С. 104–105.

39. Словник понять і термінів з маркетингу / Борисова Т.М., Галько Л.Р., Дудар В.Т, Іванечко Н.Р., Окрепкий Р.Б., Процишин Ю.Т., Хрупович С.Є. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 112 с., URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49382>.

40. Сторінка Iron Garage в Instagram. URL: <https://www.instagram.com/iron.garage.ternopil/> (дата звернення: 06.05.2024).

41. Томко К.В. Поняття клієнтоорієнтованості та інструменти для ведення клієнтоорієнтованого бізнесу. Технології, інструменти та стратегії реалізації наукових досліджень: матеріали III Міжнар. наук. конф., Львів, 15.04.2022. С. 43-45. URL: <https://doi.org/10.36074/mcnd-15.04.2022>.

42. ФОП Цимбалюк Степан Сергійович. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/3383900917>.

43. Халіна В., Васильєва Т. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку підприємства: формування на засадах соціальної відповідальності у сфері надання послуг. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 1. С. 98-107. URL: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-98-107>.

44. Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75-78. DOI: [10.32702/2306-6806.2018.9.75](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.9.75).

45. Хрупович С. Інтеграція маркетингових досліджень з технологіями віртуальної реальності на основі штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 81 № 2. С. 140–146. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.02.140.

46. Хрупович С., Мазур О., Сливяк А. Технології використання штучного інтелекту у B2B маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С. 354-357. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-53>.

47. Хрупович С.Є., Дудар В.Т., Окрепкий Р.Б. Використання штучного інтелекту для моделювання портрету споживача в цифровому маркетингу. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 162-170. <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38699>.

48. Хрупович Світлана, Процишин Юлія. Студії креативного маркетингу: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 146 с.