

КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНЫЕ ПРОГРАММЫ В УСЛОВИЯХ НЕУСТОЙЧИВОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

В. А. Бондаренко, О. В. Иванченко, Н. В. Гузенко

ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», Ростов-на-Дону, Россия

Ключевые слова: клиентоцентричный подход; маркетинговая программа; управление маркетингом; торговая организация.

Аннотация: Рассмотрено совершенствование подходов при формировании и реализации клиентоцентричных маркетинговых программ торговой организации. На основе аналитических методов исследования предложен адаптивный подход разработки маркетинговой программы с ориентацией на потребителя с учетом внешних рыночных возможностей и ограничений. Использован метод группировки маркетинговых мероприятий в рамках клиентоцентричной маркетинговой программы. Проведена оценка всех групп маркетинговых мероприятий, что дало возможность оценить каждое мероприятие и выбрать наиболее перспективное. Представленный подход к формированию клиентоцентричной маркетинговой программы торгового предприятия позволяет своевременно адаптироваться к изменяющимся условиям при одновременном активном влиянии на целевого потребителя в рамках создания эффективной системы управления маркетингом.

Введение

В рамках современной экономической ситуации, включающей высокий уровень конкуренции, стремительное развитие новых технологий, нестабильность в политической сфере и возникновение различного рода угроз, торговым организациям приходится постоянно адаптировать под разнонаправленные изменения маркетинговую стратегию в целом и разработку маркетинговых программ в частности [1, 2].

В практике рыночной деятельности компаний сформировался широкий набор маркетинговых стратегий, позволяющий достигать конкурентных преимуществ за счет [3 – 6]:

Бондаренко Виктория Андреевна – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой маркетинга и рекламы, e-mail: b14v@yandex.ru; Иванченко Олеся Валерьевна – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и рекламы; Гузенко Наталья Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры коммерции и логистики, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», Ростов-на-Дону, Россия.

- 1) высокого качества производимых товаров или услуг;
- 2) высокого уровня сервиса и его постоянного совершенствования;
- 3) лидерства по ценам;
- 4) увеличения доли рынка;
- 5) быстрой адаптации к постоянно изменяющимся условиям ведения бизнеса;
- 6) непрерывного совершенствования собственной продукции;
- 7) разработок и внедрения новинок;
- 8) быстрого проникновения и закрепления на развивающихся рынках;
- 9) превышения ожиданий собственной целевой аудитории.

Для эффективной организации на предприятии современного маркетинга в научной и практической литературе описаны различные средства, методики и стратегии [7 – 11]. Однако выделить одно, гарантированно ведущее к успеху на рынке, нельзя, поэтому при формировании программы по улучшению показателей деятельности крайне важно учитывать разносторонний характер маркетинга.

Система управления маркетинговой деятельностью с ориентацией на потребителя является сложной структурой, состоящей из множества различных элементов. Все элементы находятся в тесной взаимосвязи, что в конечном итоге влияет на эффективность управления маркетингом в клиентоцентричной компании.

При принятии управленческих решений, формировании долгосрочных и краткосрочных стратегий, определении вектора развития и формирования клиентоцентричного подхода маркетинг играет первостепенную роль базиса. Управление же самим маркетингом – сложный процесс, который базируется на выработке маркетинговых решений, разработке маркетинговых мероприятий и программ, их осуществлении. Следует отметить, что проблемы разработки маркетинговых планов и программ широко рассматриваются в научной литературе [12 – 16].

В целях наилучшего использования имеющихся ограниченных ресурсов для реализации долгосрочных маркетинговых стратегий на данном этапе, считаем необходимым разработать адаптивный подход, соотносящий разработку клиентоцентричной маркетинговой программы соответствующей торговой организации с учетом различных тенденций, внешних рыночных возможностей и угроз. На основе результатов, полученных с помощью предложенного подхода, можно будет прояснить вопросы приспособления торгового предприятия к изменяющимся требованиям рынка при одновременном активном влиянии на целевого потребителя.

Материалы и методы

Представим основы оценки внешней рыночной среды, используя данные российской розничной сети гипермаркетов Hoff, реализующей мебель и товары для дома. Компания имеет разветвленную сеть торговых точек на территории всей России. Для качественного создания маркетинговой программы розничной сети Hoff определено, в каких условиях внешней среды работает организация, какие внешние факторы на нее влияют, какие маркетинговые решения компании обусловлены вызовами и угрозами окружающей среды.

Для оценки взаимосвязи и взаимовлияния выбранных факторов использована техника быстрого сканирования внешней среды. При этом следует учитывать тот факт, что помимо политических, социальных, экономических и технологических факторов на торговую организацию также могут оказать непосредственное влияние факторы природного и техногенного характера.

Для анализа использовано пять факторов:

- 1 – увеличение цен у поставщиков товаров/услуг;
- 2 – уменьшение покупательной способности;
- 3 – увеличение интереса к покупкам в Интернете;
- 4 – изменение текущей культуры потребления за счет применения инновационных технологий в розничной торговле и маркетинге;
- 5 – возникновение непредвиденных ситуаций, мешающих проведению обычной торговой деятельности.

Оценка в рамках анализа проведена в виде балльной шкалы от 0 до 5, где 0 – связь отсутствует, 5 – связь максимальная. Минус означает отрицательное влияние, плюс – положительное (табл. 1).

На основании данных табл. 1 можно выделить тесную взаимосвязь между факторами и проследить, что из чего вытекает. Из-за наступления непредвиденных обстоятельств (пандемии и ухода зарубежных фирм в связи с политической ситуацией) привычный образ производства и продажи товаров был нарушен (фактор 5).

Торговые предприятия вынуждены либо вовсе остановить свою привычную деятельность, либо внести существенные коррективы в хозяйственную деятельность: закупка средств индивидуальной защиты для сотрудников, соблюдение социальной дистанции, а также прекращение деятельности некоторых традиционных поставщиков сырья привели к дополнительным тратам, а в совокупности со снижением оборотов продаж и к убыткам. Чтобы покрыть убытки поставщики стали поднимать цены на свою продукцию (фактор 1).

При этом снижение торговых оборотов из-за самоизоляции заставило многие предприятия дополнительно оптимизировать расходы, что привело к массовым сокращениям персонала. Таким образом, многие люди остались без источника дохода или же их доход резко сократился из-за самоизоляции, что в конечном итоге уменьшило их покупательскую способность (фактор 2).

Таблица 1

Матрица анализа QUEST

Факторы	Вероятность				
	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
Фактор 1	–	–4	0	0	–3
Фактор 2	–4	–	+2	0	–4
Фактор 3	0	+2	–	+1	+5
Фактор 4	0	0	+1	–	+2
Фактор 5	–3	–4	+5	+2	–

В условиях самоизоляции, закрытия привычных торговых площадок и снижения доходов, потребности никуда не ушли, и это заставило искать альтернативные пути купли-продажи. Таковым стал онлайн-шоппинг, который с учетом практически бесконтактной купли-продажи и во многом более низких цен, чем в офлайне, позволил сделать покупки в онлайн популярными (фактор 3).

Подобный интерес к покупкам в Интернете во многом изменил отношение потребителей к этому каналу и даже спровоцировал изменение в текущей культуре потребления, где делался больший упор на продажах в офлайн (фактор 4).

Каждый из вышеперечисленных факторов нужно учитывать при построении клиентоцентричной маркетинговой программы, именно поэтому крайне важно понимать, как усилить положительный эффект от действия фактора и свести к минимуму действия негативных факторов. С этой целью имеет смысл создать программу действий при возникновении каждого положительного и отрицательного факторов. Все факторы внешней среды во многом имеют тесную взаимосвязь, благодаря чему есть возможность предугадать их возможные последствия и успеть адаптировать маркетинговую политику заранее.

Основная часть

Маркетинговые мероприятия в рамках разработки клиентоцентричной маркетинговой программы розничной сети гипермаркетов Hoff сгруппированы по общим признакам. Такая группировка позволила более четко и детально сформировать план реализации мероприятий, а главное, сделать этот процесс более адаптивным.

Первая группа маркетинговых мероприятий «Дополнительные бонусы» предполагает начисление дополнительных бонусов клиентам без совершения ими покупки или при покупке определенных товаров. Данная группа позволяет внести новые правила работы в текущую программу лояльности, а также увеличить категории товаров для начисления повышенных бонусов в виде 10 % от стоимости кросс-пары.

Вторая группа «Работа с программным обеспечением» подразумевает работу с программным обеспечением торговой деятельности предприятия. Рекомендации из этой группы предполагают совершенствование технических аспектов программного обеспечения сайта и мобильного приложения, а также внесение корректировок в работающие программы.

Третья группа «Реклама» направлена на формирование новых принципов осуществления рекламной деятельности компании. В основе ее лежит принцип персонализации и ориентации на индивидуального потребителя.

Четвертая группа «Стимулирование продаж в период низкой торговой активности» направлена на формирование и применение на практике новых типов акционных предложений в период низкой торговой активности или в период с низкой сезонностью для повышения заинтересованности клиентов в маркетинговых предложениях фирмы.

Группа мероприятий «Стимулирование продаж в период низкой торговой активности» предполагает реализацию мероприятий исключительно в сезон низкой активности покупателей, который приходится на период с апреля по июнь. Группы «Дополнительные бонусы», «Работа с про-

граммным обеспечением», а также «Реклама» определяют реализацию без четких ограничений по временным интервалам. Это связано с тем, что данные группы направлены на улучшение маркетинговых элементов розничной сети с непрерывным сроком действия, поскольку и реклама, и бонусная программа, и программное обеспечение актуально для фирмы в любое время.

Следующий этап – разработка программы реализации для каждого из мероприятий в сети розничных гипермаркетов Hoff. Каждая программа реализации включает:

- перечень действий для предварительной подготовки мероприятия;
- последовательность действия для успешной реализации этапа мероприятия;
- оценку эффективности по окончании реализации каждой из разработанных рекомендаций;
- вопрос о необходимости дальнейшей реализации мероприятия на основании оценки его эффективности.

Для оценки всех групп маркетинговых мероприятий программы использован метод анализа иерархий [17, 18]. Данный анализ позволяет оценить каждое мероприятие и выбрать наиболее перспективное.

В качестве основных объектов проведения анализа выступали только те группы, которые напрямую затрагивают маркетинг фирмы. Группа «Работа с программным обеспечением» не входит в перечисленный выше перечень, поскольку реализация мероприятий из нее обязательна в любом случае. Такая необходимость реализации вызвана тем, что акции, скидки, начисление бонусов и иные маркетинговые акции имеют непостоянный характер и очень часто меняют свою форму и содержание. В то же время программное обеспечение – постоянный элемент функционирования маркетинга на предприятии, и поддержание его корректной работы является важнейшей задачей в любое время.

На начальной стадии проведения метода анализа иерархий сформированы основные критерии и альтернативы. Основные критерии представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Матрица приоритетов критериев
и расчет весовых коэффициентов критериев**

Критерий	K1	K2	K3	λ_i	W_i
K1	1	1	2	1,26	0,39
K2	1	1	3	1,44	0,44
K3	1/2	1/3	1	0,55	0,17
Сумма				3,25	1,00

Примечание. K1 – соответствие группы развития состоянию внешней среды; K2 – соответствие группы развития потенциалу и возможностям предприятия; K3 – приемлемость риска, заложенного в группе развития; W_i – локальные весовые коэффициенты.

Исходя из данных табл. 2, соответствие стратегии развития потенциалу и возможностям предприятия – самый важный критерий, по мнению экспертов. Значения локальных приоритетов альтернативных решений приведены в табл. 3.

Глобальные приоритеты альтернатив (табл. 4) определены на основе значений весовых коэффициентов критериев (см. табл. 2) и локальных весовых коэффициентов альтернатив (см. табл. 3).

Таблица 3

**Локальные приоритеты альтернативных решений
по отношению к критериям К1, К2, К3**

Локальные приоритеты альтернатив	C1	C2	C3	λ_i	W_i
<i>Критерий К1</i>					
C1	1	7	2	2,41	0,62
C2	1/7	1	1/3	0,36	0,09
C3	1/2	3	1	1,14	0,29
Сумма	1,64	11	3,33	3,91	1,00
<i>Критерий К2</i>					
C1	1	7	1	1,91	0,51
C2	1/7	1	1/3	0,36	0,10
C3	1	3	1	1,44	0,39
Сумма	2,14	11	2,33	3,71	1,00
<i>Критерий К3</i>					
C1	1	7	2	2,41	0,60
C2	1/7	1	1/4	0,33	0,08
C3	1/2	4	1	1,26	0,32
Сумма	1,64	12	3,25	4,00	1,00
Примечание. C1 – «Дополнительные бонусы»; C2 – «Реклама»; C3 – «Стимулирование продаж в период низкой торговой активности».					

Таблица 4

Расчет глобальных приоритетов альтернатив

Локальные приоритеты альтернатив	Весовой коэффициент критерия			Промежуточные расчеты			Глобальные приоритеты
	K1	K2	K3	K1	K2	K3	
	0,39	0,44	0,17				
C1	0,66	0,51	0,60	0,26	0,03	0,10	0,39
C2	0,21	0,10	0,08	0,08	0,03	0,01	0,13
C3	0,13	0,39	0,32	0,05	0,17	0,05	0,28

На основании данных табл. 4 сделан вывод – наивысший глобальный приоритет получило решение С1, далее С3 и С2. Это означает, что для розничной сети гипермаркетов Hoff наиболее перспективной будет реализация мероприятий из группы «Дополнительные бонусы». Мероприятия из группы «Стимулирование продаж в период низкой торговой активности» идут на втором месте, далее – мероприятия из группы «Реклама». Таким образом, после реализации самой перспективной группы при достаточном запасе ресурсов и времени можно реализовать стимулирование продаж, а далее внедрить в текущую рекламную деятельность новые мероприятия из группы «Реклама». И вместе с последовательной реализацией всех трех групп параллельно должна совершаться непрерывная работа по улучшению функционирования программного обеспечения маркетинговой деятельности, то есть реализовываться мероприятия из группы «Работа с программным обеспечением».

Заключение

Отметим, что клиентоцентричный подход в торговой организации при разработке маркетинговых программ направлен:

- на получение и анализ актуальной информации о ситуации на рынке, его структуре, конкурентах, ожиданиях и предпочтениях потребителей;
- формирование ассортиментного ряда, способного максимально удовлетворить нужды потребителей;
- создание новой продукции, способной эффективно конкурировать на рынке и качественно удовлетворять потребности клиентов;
- стимулирование продаж для обеспечения бесперебойного процесса реализации продукции;
- формирование лояльной клиентской базы;
- контроль за осуществлением маркетинговой программы на предприятии.

Разработка маркетинговой программы – сложный и многогранный процесс, состоящий из множества элементов. Каждый элемент формирования мероприятий – полноценное исследование определенных сторон маркетинга фирмы и способов его улучшения. Процесс формирования клиентоцентричной маркетинговой программы на предприятии происходит поэтапно:

1. Экспресс-анализ маркетинга и выявление точек роста.
2. Формирование маркетинговых целей для точек роста.
3. Анализ текущего положения в каждой точке роста.
4. Формирование мероприятий повышения эффективности для точек роста.
5. Оценка экономической выгоды каждого мероприятия и выбор наиболее выгодного.
6. Создание плана реализации самых выгодных мероприятий по повышению эффективности.
7. Реализация самых эффективных мероприятий и контроль за исполнением.
8. Подведение итогов реализации маркетинговых мероприятий.

Маркетинг в целом, являясь важным элементом стратегического управления фирмой, ориентирован в первую очередь на целевого потребителя и формирование баланса спроса и предложения. Для достижения такого баланса используются различные инструменты формирования прогнозов потребительского поведения и возможных предпочтений клиентов в будущем.

Торговые предприятия задействуют множество аналитических подходов при формировании и реализации клиентоцентричных маркетинговых программ. Они крайне важны для управления маркетингом на предприятии, поскольку позволяют оценить, сравнить и выявить наиболее важную информацию о конкурентах, текущих и потенциальных рынках, включая каналы продаж, целевых потребителей, поведенческие мотивы целевой аудитории, особенности восприятия продукции клиентами. Каждый из подходов имеет свои особенности и специфику реализации, но все они направлены на создание эффективной системы управления маркетингом в организации.

Список литературы

1. Bondarenko, V. A. Marketing Strategy for Hotel and Tourist Complex Companies / V. A. Bondarenko, V. A. Larionov, I. N. Efremenko // International Journal of Economics and Business Administration. – 2019. – Vol. VII, Issue S1. – P. 388 – 394. doi: 10.35808/IJEBA/283
2. Иванченко, О. В. Информационно-коммуникационная инфраструктура в обосновании маркетинговой стратегии компании в условиях нестабильного рынка / О. В. Иванченко // Финансовые исследования. – 2017. – № 2(55). – С. 141 – 146.
3. Kotler, P. Marketing Management / P. Kotler. – 11th Edition. – Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ, 2003.
4. Kuzmenko, O. Directions of Increase of Competitiveness of the Enterprise / O. Kuzmenko // International Journal of Innovative Technologies in Economy. – 2018. – Vol. 2, No. 6(18). – P. 54 – 58. doi: 10.31435/rsglobal_ijite/01072018/5946
5. Хулей, Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. – Текст электронный : пер. с англ. / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси. – Д. : Баланс Бизнес Бук., 2008. – 670 с. – URL : https://www.phantastike.com/market/marketingovaya_strategiya/pdf/ (дата обращения : 31.01.2023).
6. Rust, R. T. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strength / R. T. Rust, K. N. Lemon, V. A. Zeithaml // Journal of Marketing. – 2004. – Vol. 68, No. 1. – P. 109 – 127. doi: 10.1509/jmkg.68.1.109.24030
7. Бондаренко, В. А. Современный подход к классификации маркетинговых инноваций: обоснованность инвестирования в обновления, ориентированные на потребителя / В. А. Бондаренко, О. Е. Денисов // Финансовые исследования. – 2020. – № 3(68). – С. 130 – 143.
8. Кузубов, А. А. Концептуальный подход к внедрению клиентоориентированного маркетинга в деятельности предприятий / А. А. Кузубов, Н. В. Шашло // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2021. – Т. 10, № 1(34). – С. 385 – 389. doi: 10.26140/anie-2021-1001-0095
9. Mirgorodskaya, O. N. Using Digital Signage Technologies in Retail Marketing Activities / O. N. Mirgorodskaya, O. V. Ivanchenko, N. A. Dadayan // Proceedings of the International Scientific Conference – Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service. St. Petersburg, 18-19 November, 2020. – 2020. doi: 10.1145/3446434.3446476

10. Kumar, V. Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign / V. Kumar, R. Venkatesan, W. Reinartz // *Journal of Marketing*. – 2008. – Vol. 72, No. 5. – P. 50 – 68. doi: 10.1509/jmkg.72.5.50
11. Lamberti, L. Customer Centricity: the Construct and the Operational Antecedents / L. Lamberti // *Journal of Strategic Marketing*. – 2013. – Vol. 21, No. 7. – P. 588 – 612. doi: 10.1080/0965254X.2013.817476
12. McDonald, M. The Marketing Planning Process: the Main Steps / M. McDonald, H. Wilson // In book: *Marketing Plans 8e: How to Prepare Them, How to Profit from Them*. – 2016. – P. 39 – 75. doi: 10.1002/9781119309895.ch2
13. Вествуд, Дж. Маркетинговый план : пер. с англ. / Дж. Вествуд. – СПб. : Питер, 2001. – 256 с.
14. Вуд, М. Б. Полное и детальное руководство по планированию маркетинга : пер. с англ. / М. Б. Вуд. – М. : Дело и Сервис, 2009. – 352 с.
15. Ефимова, С. А. Маркетинговое планирование, или как с помощью плана добиться увеличения прибыли организации / С. А. Ефимова. – М. : Альфа-Пресс, 2016. – 196 с.
16. Йеннер, Т. Маркетинговое планирование / Т. Йеннер. – М. : Изд-во Гуманитарного ун-та, 2010. – 276 с.
17. Картвелишвили, В. М. Метод анализа иерархий: критерии и практика / В. М. Картвелишвили, Э. А. Лебедюк // *Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова*. – 2013. – № 6(60). – С. 97 – 112.
18. Saaty, R. W. The Analytic Hierarchy Process – what is it and how it is used / R. W. Saaty // *Mathematical Modeling*. – 1987. – Vol. 9, No. 3-5. – P. 161 – 176. doi: 10.1016/0270-0255(87)90473-8

References

1. Bondarenko V.A., Larionov V.A., Efremenko I.N. Marketing Strategy for Hotel and Tourist Complex Companies, *International Journal of Economics and Business Administration*, 2019, vol. VII, issue S1, pp. 388-394. doi: 10.35808/IJEB/283
2. Ivanchenko O.V. [Information and communication infrastructure in substantiation of the company's marketing strategy in an unstable market], *Finansovyye issledovaniya* [Financial research], 2017, no. 2(55), pp. 141-146. (In Russ., abstract in Eng.)
3. Kotler P. *Marketing Management*, 11th Edition, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, NJ, 2003.
4. Kuzmenko O. Directions of Increase of Competitiveness of the Enterprise, *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 2018, vol. 2, no. 6(18), pp. 54-58. doi: 10.31435/rsglobal_ijite/01072018/5946
5. Hooley G.J., Saunders J.A., Piercy N.F. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, Third edition, 2008, 670 p. URL: https://www.phantastike.com/market/marketingovaya_strategiya/pdf/ (accessed 31 January 2023).
6. Rust R.T., Lemon K.N., Zeithaml V.A. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strength, *Journal of Marketing*, 2004, vol. 68, no. 1, pp. 109-127. doi: 10.1509/jmkg.68.1.109.24030
7. Bondarenko V.A., Denisov O.Ye. [A modern approach to classifying marketing innovations: the rationale for investing in consumer-oriented updates], *Finansovyye issledovaniya* [Financial research], 2020, no. 3(68), pp. 130-143. (In Russ., abstract in Eng.)
8. Kuzubov A.A., Shashlo N.V. [Conceptual approach to the implementation of customer-oriented marketing in the activities of enterprises], *Azimuth nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravleniye* [Azimuth of scientific research: economics and management.], 2021, vol. 10, no. 1(34), pp. 385-389. doi: 10.26140/anie-2021-1001-0095 (In Russ., abstract in Eng.)

9. Mirgorodskaya O.N., Ivanchenko O.V., Dadayan N.A. Using Digital Signage Technologies in Retail Marketing Activities, *Proceedings of the International Scientific Conference – Digital Transformation on Manufacturing, Infrastructure and Service*, St. Petersburg, 18-19 November, 2020. doi: 10.1145/3446434.3446476
10. Kumar V., Venkatesan R., Reinartz W. Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign, *Journal of Marketing*, 2008, vol. 72, no. 5, pp. 50-68. doi: 10.1509/jmkg.72.5.50
11. Lamberti L. Customer Centricity: the Construct and the Operational Antecedents, *Journal of Strategic Marketing*, 2013, vol. 21, no. 7, pp. 588-612. doi: 10.1080/0965254X.2013.817476
12. McDonald M., Wilson H. The Marketing Planning Process: the Main Steps, in book: *Marketing Plans 8e: How to Prepare Them, How to Profit from Them*, 2016, pp. 39-75. doi: 10.1002/9781119309895.ch2
13. Westwood J. The Marketing Plan: A Step-by-step Guide, Kogan Page Publishers, 2002, 218 p.
14. Wood M. B. Essential Guide to Marketing Planning. Pearson, 2017. 302 p.
15. Yefimova S.A. *Marketingovoye planirovaniye, ili kak s pomoshch'yu plana dobit'sya uvelicheniya pribyli organizatsii* [Marketing planning, or how to use the plan to increase the organization's profits], Moscow: Al'fa-Press, 2016, 196 p. (In Russ.).
25. Yenner T. *Marketingovoye planirovaniye* [Marketing planning], Moscow: Izdatel'stvo Gumanitarnogo universiteta, 2010, 276 p. (In Russ.).
35. Kartvelishvili V.M., Lebedyuk E.A. [Method of analysis of hierarchies: criteria and practice], *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta im. G. V. Plekhanova* [Bulletin of the Russian Economic University. G. V. Plekhanov], 2013, no. 6(60), pp. 97-112. (In Russ., abstract in Eng.)
45. Saaty R.W. The Analytic Hierarchy Process – what is it and how it is used, *Mathematical Modeling*, 1987, vol. 9, no. 3-5, pp. 161-176. doi: 10.1016/0270-0255(87)90473-8

Client-Centered Programs in the Unstable Environment

V. A. Bondarenko, O. V. Ivanchenko, N. V. Guzenko

Rostov State Economic University (RINH), Rostov-on-Don, Russia

Keywords: client-centered approach; marketing program; marketing management; retail business.

Abstract: The paper studies ways of improving the approaches to the formation and implementation of client-centered marketing programs of a retail company. Based on analytical research methods, an adaptive approach to developing a consumer-oriented marketing program with regard to external market opportunities and constraints is proposed. The method of grouping marketing activities within the framework of a client-centered marketing program was used. All groups of marketing events were evaluated, which made it possible to evaluate each event and choose the most promising one. The presented approach to the formation of a client-centered marketing program of a retail enterprise allows for timely adaptation to changing conditions with simultaneous interaction with the target consumer in order to create an effective marketing management system.

© В. А. Бондаренко, О. В. Иванченко, Н. В. Гузенко, 2023