

Білявський В. М.,

к.е.н., доц. кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств, Національний авіаційний університет, м. Київ

РОЗРОБКА КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** В даній статті визначено поетапний механізм формування клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів, який передбачає здійснення кардинальних змін структури і функціональності підрозділів підприємства. Охарактеризовано клієнтоорієнтовану стратегію обслуговування споживачів, що дозволяє керівництву ПАТ “Київхліб” взяти заходів із побудови ефективного і конкурентоспроможного підприємства. Сформовано критерії ефективності клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства, що базуються на складових, які характеризують сучасний етап розвитку вітчизняних підприємств.*

Ключові слова: стратегія, клієнтоорієнтована стратегія, критерії ефективності.

Biliavskiy V. M.,

Ph.D., Associate Professor, Associate professor of the Department of Management of Foreign Economic Activity of Enterprises, National Aviation University, Kyiv

DEVELOPMENT OF CUSTOMER-ORIENTED STRATEGY FOR SERVICING THE CUSTOMERS OF AN ENTERPRISE

***Abstract.** The following article determines a step-by-step mechanism of formation of client-oriented strategy of customer service, which provides fundamental changes in the structure and functionality of enterprise's divisions. The client-oriented strategy of customer service is characterized that allows PJSC "Kyivkhlib" top-management to undertake steps for building of effective and competitive company. The efficiency criteria for client-oriented strategy of customer service are formed, based on components that characterize the current stage of development of domestic enterprises.*

Keywords: strategy, client-oriented strategy, efficiency criteria.

Постановка проблеми. Кризовий стан економіки України, який став реальністю сьогодні, втрата робочих місць та стабільного доходу населення, скорочення або повне згорання обсягів діяльності підприємствами внаслідок втрати ринків збуту та відсутності належної конкурентоздатності продукції для виходу на нові ринки зумовлює зростання зацікавленості у розробці клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів. Підвищення значущості цього фактора для стабілізації соціально-економічного становища підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності, прибутковості, платоспроможності, стійкості та, як наслідок, зростання ринкової вартості підприємства – ці параметри залежать від ефективності управління ними як на рівні підприємства в цілому, так і від взаємозгодженості дій усіх структурних підрозділів та фахівців підприємства. Практичне вирішення цього завдання має забезпечуватися через розробку ефективної клієнтоорієнтованої стратегії підприємства, що базується на концепції CRM.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що дослідження, які здійснювалися, представлені в роботах багатьох дослідників [1-4], у т.ч. в попередніх ро-

ботах автора [5-8]. Незважаючи на велику кількість наукових робіт та значні досягнення в теорії й практиці управління персоналу та операційного менеджменту, є питання, які залишаються об'єктом дискусій, а саме: підвищення ефективності клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства, що базується на концепції CRM. Вирішенню цього науково-практичного завдання і присвячена дана робота, що визначило її актуальність, наукову і практичну значимість.

Постановка завдання. Метою є розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів як основи ефективної операційної діяльності підприємства та визначення шляхів її оптимізації. Для досягнення цієї мети сформульовано такі завдання:

- визначити поетапний механізм формування клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства;
- охарактеризувати клієнтоорієнтовану стратегію обслуговування споживачів для ПАТ “Київхліб”;
- сформувати критерії ефективності клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Завдання створення конкурентоспроможної економіки України вимагає приведення клієнтоорієнтованої стратегії й методів управління підприємствами у відповідність з об'єктивною реальністю швидкозмінливих умов зовнішнього середовища, а також станом економічних і суспільних відносин.

Необхідним стає використання нових механізмів та інструментів управління підприємством, які відповідали би сучасному рівню стохастичності зовнішнього середовища і дозволяли би підприємству стабільно функціонувати і розвиватися, а також дозволяли би виділити напрямок діяльності підприємства, що спрямований як на зменшення загроз і використання можливостей, так і на забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

З метою розробки клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів як основи ефективної операційної діяльності підприємства проведено дослідження на прикладі великого національного виробника хлібобулочних виробів із європейськими стандартами виробництва – ПАТ “Київхліб”. Його асортимент налічує майже 600 найменувань, які розподілені на три групи: хліб, хлібобулочні та кондитерські вироби. Основними клієнтами-партнерами підприємства є національні торгові мережі ТОВ “Фоззі груп”, ТОВ “Фора”, ТОВ “Фудмаркет”, ТОВ “Еко”, ТОВ “Велика кишеня” і ТОВ “Сільпо”. Основними конкурентами ПАТ “Київхліб” в Україні є великі виробники хлібобулочних виробів. Найбільші з них – це ПАТ “Холдинг “Т і С” і ПАТ “Концерн Хлібпром”.

Першочерговим джерелом поетапного механізму формування етапів розробки клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства стали результати анкетування персоналу ПАТ “Київхліб”. За результатами анкетування проведено аналіз і виділені такі етапи.

Фундаментом для розробки вищезазначеної стратегії, що базується на концепції CRM, є центр відповідальності за якість обслуговування споживачів.

З метою забезпечення високого рівня якості обслуговування на структурних підприємствах ПАТ “Київхліб” необхідно ввести нові штатні одиниці та створити нові функціональні підрозділи. Центром відповідальності в даному випадку повинен стати відділ маркетингу (відповідальним за формування клієнтоорієнтованої стратегії має бути начальник відділу, але за умови введення у штатний розклад підприємства посади заступника з маркетингової діяльності відповідальність за функціонування цієї системи необхідно делегувати йому). Саме працівники відділу маркетингу повинні розуміти важливість забезпечення на підприємстві високого рівня якості обслуговування споживачів та підвищення їх лояльності.

Важливим для ПАТ “Київхліб” є також введення до функціональних обов'язків HR-відділу функцій навчання працівників новим стандартам роботи і забезпечення розробки та дієвості системи мотивування персоналу.

Після упорядкування (структуризації, систематизації та стандартизації) діяльності ПАТ “Київхліб” доцільно розглянути питання про створення на підприємстві окремого департаменту, до функ-

ціональних обов'язків якого буде відноситися лише розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів.

В Україні працюють консалтингові підприємства, які надають послуги щодо розробки вищезазначеної стратегії. Але слід пам'ятати: ніхто краще працівників підприємства не знає його специфіки діяльності, споживачів та їх потреб. Процес розробки клієнтоорієнтованої стратегії є досить витратним та тривалим, але за умов збалансованого поєднання зовнішніх консультантів та персоналу підприємства (до процесу розробки стратегії можна залучити не лише керівництво підприємства) результат роботи буде ефективним.

Досвід співпраці ПАТ “Київхліб” із зовнішніми консультантами щодо розробки клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів має певні недоліки, тому при розробці стратегії пропонуємо дотримуватися такого поетапного механізму:

1. *Аудит функціонуєчої клієнтоорієнтованої стратегії.* Проведення досліджень: стратегії, організаційної структури ПАТ “Київхліб”, посадових інструкцій виробничого персоналу та завідувачів цехів, документів, що регламентують діяльність працівників з обслуговування споживачів (на підприємстві досить гостро стоїть питання щодо вдосконалення існуючої організаційної структури).

2. *Збір та аналіз вторинної інформації* про клієнтоорієнтовані стратегії на підприємствах-конкурентах, наукові праці з відповідної проблематики тощо. Національні виробники хлібобулочної галузі ще не мають значного досвіду розробки клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів, що базується на концепції CRM.

Підприємства розпочинали роботу щодо розробки цієї стратегії лише тоді, коли керівництво даних підприємств визначало якість обслуговування як пріоритетний напрямок розвитку та конкурентну перевагу підприємств. Поширена практика звернення цих суб'єктів господарювання до консалтингових підприємств – проте розроблені ними CRM-стратегії зазвичай потребували доробки та вдосконалення, оскільки у повному обсязі не відображали специфіки процесу обслуговування. Разом з тим, необхідно звернути увагу на універсальні стратегії, які систематизовані бізнес-консультантами Г. В. Барановою та В. В. Кобзєвою. Слід відзначити, що самі стратегії є неефективними, оскільки діють лише у випадку імплементації комплексної клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів, що підтверджує досвід провідних підприємств [9].

3. *Формування шаблону структури клієнтоорієнтованої стратегії.* Створюється універсальна “вісь”, на яку будуть “нашаровуватися” детальні вимоги, стандарти і правила обслуговування. Важливо визначити, з яких елементів складатиметься клієнтоорієнтована стратегія на ПАТ «Київхліб».

Охарактеризуємо, якими повинні бути клієнтоорієнтовані стратегії обслуговування споживачів для національного виробника хлібобулочних виробів ПАТ “Київхліб” (табл. 1).

Клієнтоорієнтована стратегія не повинна ставити працівника підприємства у певні межі (стосовно розмови зі споживачем), а має вказувати напрям дій

та слів працівника для максимального задоволення потреб споживача.

4. *Розробка моделі ідеального обслуговування* на основі серії якісних досліджень. У процесі дослідження цільової аудиторії, роботи з фокус-групами необхідно сформувати образ ідеального обслуговування для ПАТ “Київхліб”. На цьому етапі уточнюється структура процесу обслуговування і створюється набір типових сценаріїв останнього.

5. *Уточнення кількісних параметрів обслуговування*. З метою виокремлення складових клієнтоорієнтованої стратегії, що базується на концепції CRM, та визначення розставлених пріоритетів у процесі обслуговування споживачів необхідно провести опитування на заключному етапі дослідження.

6. *Розробка клієнтоорієнтованої стратегії* на основі зібраної інформації. Стратегії повинні бути чіткими, мати однозначне тлумачення та повинні прописуватися максимально зрозуміло.

Приклад загальних положень клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів, що базується на концепції CRM: “...під час роботи у виробничому цеху не можна розмовляти на особисті теми, які не пов’язані з процесом виробництва товару, їсти, пити, жувати гумку та читати”. При формулюванні клієнтоорієнтованої стратегії необхідно враховувати, щоб при оцінюванні роботи працівників підприємства можна було дати відповідь “так” чи “ні” на поставлене запитання: “...працівник, перебуваючи на робочому місці, розмовляв на особисті теми, їв, пив, жував гумку, читав?”.

Основне завдання даного етапу – це не пропустити жодного елементу клієнтоорієнтованої стратегії, що був виявлений під час проведення попередніх досліджень.

7. *Тестування клієнтоорієнтованої стратегії* – передбачає перевірку відповідності стратегії очікуванням та уявленням реальних споживачів про ідеальне обслуговування. Результатами цього етапу є уточнення та деталізація клієнтоорієнтованої стратегії.

8. *Доробка клієнтоорієнтованої стратегії за участю персоналу*. Після закінчення тестування стратегія ще не є сформованою. Її необхідно обов’язково “затвердити” виробничим персоналом. Це забезпечить прийняття ним стратегії. Ідеї, зауваження і пропозиції персоналу щодо елементів клієнтоорієнтованої стратегії можуть вноситися в кінцевий варіант стратегії як правки. Основний ризик на такому етапі може бути пов’язаний із бажанням персоналу “спростити” стратегію, відштовхуючи всі нові або складні її елементи як нереальні. Необхідно розмежовувати цінні ідеї персоналу щодо вдосконалення клієнтоорієнтованої стратегії та його спроби уникнути додаткової роботи.

9. *Імплементация клієнтоорієнтованої стратегії*. Затвердження стратегії необхідно відповідним чином оформити. Процедура її впровадження включає презентацію клієнтоорієнтованої стратегії завідувачам цехів, потім – виробничому персоналу (а після певного проміжку часу проведення його атестації на знання стратегії).

10. *Модифікація та оновлення клієнтоорієнтованої стратегії*. Розроблена стратегія не стає еталонною. Постійно змінюються зовнішні та внутрішні

фактори (ситуації, вимоги та уподобання споживачів щодо обслуговування тощо). Тому “...кожні 2-3 роки необхідно переглядати та оновлювати клієнтоорієнтовану стратегію, з врахуванням очікувань цільового ринку” [10, с. 180]. Проте для досліджуваного підприємства пропонується здійснювати аудит стратегії кожних півроку або один раз на рік (враховуючи кризовий стан економіки України та фактори, що з цього впливають). Удосконалення загалом передбачає повторення сьомого та восьмого етапів.

Для успішної імплементации у повсякденну роботу підприємства цієї стратегії запропоновано критерії ефективності обслуговування споживачів підприємства:

- *Клієнтоорієнтованості* – розробка клієнтоорієнтованої стратегії базується на концепції ідеальних очікувань. Вона передбачає існування у споживача усвідомлених і неусвідомлених уявлень про те, яким може бути ідеальне або найкраще обслуговування.

- *Об’єктивності* – зосереджувати увагу слід на стратегії візуалізації. Так, *об’єктивною клієнтоорієнтованою стратегією* буде посмішка працівника підприємства, а *суб’єктивною* – привітливості та прагнення допомогти. Суб’єктивна клієнтоорієнтована стратегія також повинна бути присутня в документі, проте її основа має бути об’єктивною.

- *Наочності та простоти* – клієнтоорієнтована стратегія повинна виглядати простою, зрозумілою та конкретною. Необхідно ефективно структурувати її, ілюструвати основні вимоги прикладами, висловлюваннями споживачів (результати роботи з фокус-групами). Ефективним буде супроводження стратегії учбовим фільмом.

- *Зв’язок із навчальними програмами* – окрім вивчення особливостей клієнтоорієнтованої стратегії, персонал підприємства повинен оволодіти навиками і знаннями, що пов’язані з характеристиками товару, законодавством та трудовим розпорядком на ПАТ “Київхліб”.

- *Баланс між інтересами підприємства і споживачів* – клієнтоорієнтована стратегія впроваджується на підприємствах, що орієнтовані на довгострокову фінансову ефективність, вони виступають одним із інструментів її забезпечення. Тому, розробляючи оптимальну клієнтоорієнтовану стратегію обслуговування споживачів, необхідно перевірити відповідність кожного її пункту інтересам досліджуваного підприємства.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. У статті визначено поетапний механізм формування клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів, який передбачає здійснення кардинальних змін структури і функціональності підрозділів підприємства. Охарактеризовано клієнтоорієнтовану стратегію обслуговування споживачів, що дозволяє керівництву ПАТ “Київхліб” вжити заходів із побудови ефективного і конкурентоспроможного підприємства. Сформовано критерії ефективності клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства, що базуються на складових, які характеризують сучасний етап розвитку вітчизняних підприємств.

Перспективи подальших наукових досліджень пов’язані з пошуком ефективних операційних струк-

тур управління підприємством будь-яких галузей діяльності при різних стратегіях функціонування.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кузяк В. В. Стратегія обслуговування клієнтів у створенні конкурентних переваг підприємства / В. В. Кузяк, О. Є. Шандрівська, О. М. Бек // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.6. – С. 229-235.
2. Чевганова В. Я. Клієнтоорієнтованість як інструмент підвищення ефективності діяльності енергетичного підприємства / В. Я. Чевганова // Економіка і регіон. – 2011. – № 3 (30). – С. 126-129.
3. Федірко В. В. Теоретичні основи формування та розвитку клієнтської бази банку / В. В. Федірко // Економіка розвитку. – 2009. – № 3. – С. 31-33.
4. Широка О. В. Клієнтоорієнтована стратегія як елемент комплексу маркетингу банку / О. В. Широка, Н. П. Погореленко // Молодий вчений. – 2015. – № 1 (16). – С. 101-104.
5. Белявський В. Н. Механізм формування адаптивної операційної системи підприємства / В. Н. Белявський // Вестник Московского ун-та. – 2014. – № 3. – С. 59-77.
6. Білявський В. М. Моделювання операційної системи підприємств / В. М. Білявський // Вісник Полтавського ун-ту економіки і торгівлі. – 2014. – № 2 (64). – С. 85-93.
7. Білявський В. М. Оптимізація процесу управління операційною системою підприємства / В. М. Білявський // Вісник Львівської комерційної академії. – 2013. – № 43. – С. 76-79.
8. Білявський В. М. Формування операційних структур та забезпечення їх ефективної діяльності / В. М. Білявський // Вісник Полтавського ун-ту економіки і торгівлі. – 2013. – № 1 (56). – С. 113-119.
9. Баранова Г. В. Послетренинговое сопровождение персонала. Тренинг закончен... Что дальше? / Г. В. Баранова, В. В. Кобзева. – СПб.: Речь, 2003. – 128 с.

УДК 658.5.005:061.5+005.334

Заярна Н. М.,

к.е.н., доц. кафедри економіки підприємства, Львівська комерційна академія, м. Львів

Нечесанов М. Ю.,

аспірант, Львівська комерційна академія, м. Львів

Марчук А. Ю.,

аспірант, Львівська комерційна академія, м. Львів

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛADOVA АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ЙОГО РОЗВИТКОМ

Анотація. У контексті управління потенціалом торговельного підприємства виділено два основні напрями модернізації: організаційний та економічний. Визначено цільові орієнтири інноваційного розвитку ресурсного потенціалу торговельного підприємства, основними з яких є покращення фінансового забезпечення реалізації інвестиційно-інноваційних проектів, використовуючи раціональні форми франчайзингу, лізингу, факторингу, форфейтингу; підвищення ефективності управління торгово-технологічним процесом шляхом впровадження логістично-інформаційних систем та ін. Представлено вдосконалену структуру матеріально-технічного потенціалу торговельного підприємства, складовими якої є основні засоби, матеріальні запаси, інвентар, технології, інфраструктура. Окреслено основні напрями формування стра-

10. Хлебович Д. И. Клиентоориентированность: теория и практика изучения / Д. И. Хлебович // Клиентинг и управление клиентским портфелем. – 2012. – № 3. – С. 170-184.

REFERENCES

1. Kuziak, V. V., Shandrivs'ka, O. Y. and Bek, O. M. (2014), "Customer service strategy in creating competitive advantage", *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 24.6, pp. 229-235.
2. Chevhanova, V. Y. (2011), "The orientation to the client as an instrument of increase of efficiency of activity of power enterprise", *Ekonomika i rehion*, vol. 3 (30), pp. 126-129.
3. Fedirko, V. V. (2009), "The theoretical basis of formation and development of the client base of the bank", *Ekonomika rozvytku*, vol. 3, pp. 31-33.
4. Shyroka, O. V. and Pohorelenko, N. P. (2015), "Customer-oriented strategy as an elements of bank's marketing complex", *Molodyj vchenyj*, vol. 1 (16), pp. 101-104.
5. Beljavskij, V. N. (2014), "Mechanism of forming for adaptive operational system of enterprises", *Vestnik Moskov. un-ta*, vol. 3, pp. 59-77.
6. Biliavs'kyj, V. M. (2014), "Modelling of operational system of enterprisers", *Visnyk Poltav. un-tu ekon. i torh*, vol. 2 (64), pp. 85-93.
7. Biliavs'kyj, V. M. (2013), "Optimization processes of management in operational systems of enterprise", *Visnyk L'viv. komerts. akad*, vol. 43, pp. 76-79.
8. Biliavs'kyj, V. M. (2013), "Forming of operating structures and support their effective", *Visnyk Poltav. un-tu ekon. i torh*, vol. 1 (56), pp. 113-119.
9. Baranova, G. V. and Kobzeva, V. V. (2003), *Posletreningovoe soprovozhdenie personala. Trening zakonchen... Chto dal'she? [Posletreningovoe support staff. Training is over ... What's next?]*, "Rech", St. Petersburg, Russia.
10. Hlebovich, D. I. (2012), "Customer focus : the theory and practice of studying", *Klienting i upravlenie klientskim portfelem*, vol. 3. pp. 170-184.