

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування**

**ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

ДИПЛОМНА РОБОТА

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконала: студентка 6-го курсу, 673 групи
заочної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
(Менеджмент організацій і
адміністрування)

Паскарик Т.С. _____

Науковий керівник:
д.е.н., доц. Поченчук Г.М. _____

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри №

від « » _____ 2021 р.

Зав. кафедри _____ д.е.н., проф. Галушка З.І.

Зміст		Стор.
	Вступ	3
Розділ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	
1.1.	Сутнісна характеристика клієнтоорієнтованого підходу в стратегіях підприємства	6
1.2.	Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг підприємства	15
1.3.	Моделі впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управління підприємством	24
	Висновки до розділу 1	33
Розділ 2	ОЦІНКА СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛАНГЕЙТ» В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ	
2.1.	Характеристика результатів діяльності товариства	34
2.2.	Аналіз динаміки показників надання послуг ТОВ «Лангейт» з позицій їх клієнтоорієнтованості	42
2.3.	Оцінка рівня впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управлінні ТОВ «Лангейт»	49
	Висновки до розділу 2	56
Розділ 3	НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ЛАНГЕЙТ»	
3.1.	Обґрунтування переваг системи клієнтоорієнтованого управління ТОВ «Лангейт»	57
3.2.	Запровадження програми формування та посилення клієнтоорієнтованості персоналу ТОВ «Лангейт»	64
	Висновки до розділу 3	72
	ВИСНОВКИ	73
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
	ДОДАТКИ	85

Вступ

Актуальність теми. Розвиток цифрової економіки суттєво змінив конкуренцію. Сьогодні конкурентний ринок перенасичений різноманітними товарами так і виробників, відмінність між сучасними продуктами є мінімальною, а їх вартість практично - ідентична. Відтак, у сучасних умовах жорсткої конкуренції, результативність підприємства безпосередньо залежить від вибору клієнтів.

В сучасних умовах компанії конкурують не так власною продукцією, як своїми моделями управління взаємовідносинами з клієнтами. Актуальність до клієнтоорієнтованого підходу зростає з боку менеджерів підприємств тоді, коли такі засоби конкурентної боротьби, як сучасні технології, залучення капіталу, зниження витрат та маркетинг вичерпалися. Успіху досягають ті підприємства, які широко інтегрують в свій стратегічний набір інструментарій клієнтоорієнтованого підходу, що обумовлює актуальність дослідження.

Проблемам формування клієнтоорієнтованої системи менеджменту підприємств присвячено праці багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема таких, як: С. Апельбаума, Дж. Бенсона, М. Бітнера, В. Бусаркіної, Т. Вантуха, Г. Васильєвої, П. Гембла, Я. Гордона, Х.-У. Деринга, С. Ковальчук, Ф. Котлера, О. Моргулець, М. Ландсбаума, А. Ланстера, Д. Пеперса, М. Роджерса, Е. Рейчелда, В. Халіної, Ж.Шандензона та інших.

Проте, ще недостатньо розкриті можливості та перепони до впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управлінні вітчизняних підприємств, зокрема, підприємств-Інтернет провайдерів, що є перспективним полем дослідження.

Мета дипломної роботи – обґрунтування напрямів удосконалення процесу формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємства, зокрема – ТОВ «Лангейт».

Завдання дослідження:

Завдання дослідження:

- дослідити теоретичні підходи до сутності клієнтоорієнтованого управління підприємством;
- охарактеризувати клієнтоорієнтованість в площині формування конкурентних переваг;
- систематизувати методи впровадження клієнтоорієнтованого підходу в моделі управління компанією;
- охарактеризувати стан діяльності та клієнтоорієнтованості ТОВ «Лангейт»;
- здійснити аналіз продажу послуг товариством в площині клієнтоорієнтованого підходу;
- оцінити систему управління ТОВ «Лангейт» в розрізі клієнтоорієнтованого підходу;
- обґрунтувати переваги впровадження клієнтоорієнтованого підходу в модель управління цього товариства;
- аргументувати необхідність запровадження програми з підвищення рівня клієнтоорієнтованості персоналу ТОВ «Лангейт».

Об'єкт дослідження – процеси формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємства.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, організаційних, методичних і прикладних аспектів формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємства, зокрема – ТОВ «Лангейт».

Методи дослідження: теоретичного узагальнення, аналізу й синтезу (для дослідження наукових підходів щодо визначення сутнісної характеристики клієнтоорієнтованого підходу); прогнозування (для оцінки ефектів від впровадження концепції клієнтоорієнтованості в модель управління ТОВ «Лангейт»); анкетування (для оцінки рівня клієнтоорієнтованості працівників ТОВ «Лангейт»), абстрактно-логічний

(для формулювання висновків), табличний, графічний (для представлення результатів дослідження).

Інформаційну базу роботи становлять: монографії, наукові статті з дослідження проблематики формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємства, нормативно-правові документи, матеріали Державної служби статистики України, фінансова звітність та інформація з сайту ТОВ «Лангейт», власні дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні напрямів удосконалення процесів формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством, зокрема: обґрунтування переваг системи клієнтоорієнтованого управління ТОВ «Лангейт» та аргументування доцільності запровадження програми формування та посилення клієнтоорієнтованості персоналу ТОВ «Лангейт».

Структура та обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 84 сторінки. Робота містить 24 таблиць, 19 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел – 85.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутнісна характеристика клієнтоорієнтованого підходу в стратегіях підприємства

Сьогодні основним стратегічним завданням менеджменту вітчизняних підприємств є - утримання рівня прибутків хоча б на якомусь гранично допустимому рівні. За останні два роки 30% бізнесу зазнали краху через те, що на довготривалу економічну кризу національної економіки ще лягла й глобальна - пандемія COVID-19. Ці виклики «вимили» доходи не лише підприємств, а й їх споживачів. Відтак, різко спали обсяги реалізації продукції та, логічно - прибутки підприємств. Менеджери змушені, як ніколи, активізувати процес «вибору оптимальних стратегій» з огляду на стрімкі зміни зовнішнього середовища та інтенсивно оновлювати свій «стратегічний набір» сучасними підходами та інструментами.

Одним із таких сучасних концептів стратегічного управління є - клієнтоорієнтований підхід. Зауважимо, що клієнтоорієнтована система управління підприємством набула популярності саме після світової кризи 2008 року, тому що вона формує довготривалі партнерські відносини з найбільш цінними споживачами, які не залишають компанію навіть в складних кризових умовах.

Проблематику клієнтоорієнтованого підходу в менеджменті підприємств досліджували такі вчені: Ю. Воржакова, Н. Вудкок, Р. Голубовський, Р. Йен, Т. Зверькова, І. Манн, Д. Лінг, А. Парватіяр, О. Солдатова, М. Стоун, К. Харський, В. Шелепов, Д. Шет, тощо.

Традиційно та природно, що результативність підприємства асоціюється з продажем товарів чи послуг. В сучасних умовах вже недостатньо просто створити продукт та знайти споживачів, а важливо орієнтувати підприємство на зміцнення співпраці з ними. Щоб забезпечити підприємству довгострокове лідерство в умовах стрімких викликів уже недостатньо лише застосування відомих виробничих та маркетингових стратегій. Підприємство, щоб максимально задовольнити запити споживачів повинно виділятися на ринку, враховувати новації законодавства та конкурентів. Щоб досягти успіху підприємство має бути чутливим до змін кон'юнктури ринку, формувати свої конкурентні переваги та ціле спрямовуватися на споживача. В цьому аспекті актуальним є клієнтоорієнтований підхід - це результат еволюції двох концепцій управління, а саме - маркетинг-менеджменту та маркетингу взаємодії[25]. Новим вектором загальної стратегії підприємства є [3]:

- орієнтація на потреби клієнтів та їх інтереси;
- концентрація зусиль на позитивну еволюцію взаємовідносин з клієнтами;
- розробка технологій управління цими взаємовідносинами.

Відтак, клієнтоорієнтований підхід є складовою організаційного менеджменту, який розширив його функції в площині управління відносинами з клієнтами. Філософія клієнтоорієнтованості спрямовує потенціал підприємства на задоволення уже існуючих та перспективних вимог споживачів, розширяє поле діяльності на створення додаткових сервісних послуг чи суміжних товарів.

Огляд останніх публікацій з проблематики менеджменту підприємств на основі клієнтоорієнтованого підходу показав, що науковці по-різному трактують сутність категорії «клієнтоорієнтованість», а власне як [6; 14, 32, 47] :

- процес;
- інструмент чи метод;

- результат;
- лояльність.

Узагальнення тверджень дослідників щодо розуміння поняття «клієнтоорієнтованість» згруповані в таблиці (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Дефініції категорії «клієнтоорієнтованість»

№ п/п	Автор	Зміст
1	А. Василик	Стверджує: «Клієнтоорієнтованість – інструмент партнерської взаємодії організації та клієнта по задоволенню його потреб, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації»[11].
2	Т. Вантух	Визначає: «Клієнтоорієнтованість – це стратегія, націлена на виявлення та задоволення поточних і майбутніх потреб обраної групи клієнтів з метою максимізації їх довгострокової фінансової цінності, це результат виваженої та планомірної реалізації процесу взаємин з ключовими групами клієнтів»[10].
3	Л. Лазоренко	Зазначає, що: «Клієнтоорієнтованість – це ключова компетенція компанії, що виражається в прагненні до встановлення та розвитку партнерських відносин із клієнтами, а також із будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині організації, що базується на розумінні та задоволенні їхніх як активних, так і прихованих потреб і максимізацію прибутку на цій основі»[45].
4	А. Кваско	Виокремлює: «Клієнтоорієнтованість – здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів»[35].
5	М.Романчукевич	Акцентує на тому, що: «Клієнтоорієнтованість – інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, що базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти і рівність позицій»[63].
6	О. Моргулець	Зауважує: «Клієнтоорієнтованість є науковим підходом, що визначає сучасну концепцію управління підприємством, в основі якого лежать знання про клієнтів та їхні потреби, що дозволяє формувати позитивний клієнтський досвід, споживчу лояльність, утримувати постійних і залучати нових клієнтів, за рахунок пропозицій, які об'єктивно враховують інтереси усіх сторін» [49]

*Джерело: сформовано автором на підставі: [10, 11, 35, 45, 49, 63]

Щодо ототожнення сутності клієнтоорієнтованості з лояльністю клієнтів, то тут передбачається те, що формується стійка довіра споживача

до фірми чи певного товару. Високий ступінь задоволеності, відповідно, спричинить ріст щабля лояльності клієнта. В цьому аспекті лояльність виступає базисом довгострокової успішності підприємства. Тому, стратегічним пріоритетом клієнтоорієнтованого контенту є формування стійкої клієнтської бази. Від стабільності клієнтської бази залежить рівень фінансових результатів підприємства [58].

Дослідження наукових праць засвідчило, що часто як синоніми вживаються категорії «клієнт» та «споживач» часто ототожнюються, зазначені поняття розглядають як синоніми. Така невизначеність знецінює маркетингову стратегію в процесі вибору об'єктів, на які плануються подальші дії.

Споживач – це людина, яка задля власних потреб придбає товар чи послугу [36].

Клієнт – купує продукцію заради отримання комерційного прибутку. Власне клієнт – є джерелом створення нової вартості компанії, а вибір клієнта треба розглядати як інвестицію в власну довгострокову стабільність. Відтак, ефективність підприємства залежить від стійкості клієнтської бази. На цих базисах формується так званий маркетинг взаємовідносин, який з загостренням конкурентної боротьби за клієнта вийшов на пріоритетні позиції системи управління фірмою. Дослідниця С. Ковальчук передбачає нову хвилю розвитку клієнтоорієнтованої концепції менеджменту з поширенням Інтернет-технологій. Вона класифікувала віхи еволюції цього підходу за чотирма періодами [48]:

перший (к. 1990-х рр.) - зародження підходу;

другий (п. 2000-х рр.) - сегментація споживачів за ідентифікаційними ознаками їх потреб;

третій (п. 2010-х рр.) - посилення рівня інноваційності виробничого потенціалу фірми шляхом систематизації взаємин з своїми клієнтами;

четвертий (з с. 2000-х рр.) – піднесення ролі клієнтоорієнтованого підходу завдяки «хмарним» технологіям.

Дослідники зазначають, що з розвитком сучасної сфери послуг (банківських, Інтернет-провайдерів, страхових компаній, торгових мереж, шоу-бізнесу, тощо) головною метою їх бізнесу є суто - задоволення клієнтів. Тому такі підприємства ще на стадії заснування обирають власне - клієнтоорієнтований підхід. Зокрема, О. Тихомирова виокремлює, що клієнтоорієнтований підхід забезпечує встановлення стійких стратегічних відносин з клієнтами та їх лояльність. Щоб підприємства краще усвідомлювали наміри клієнтів вони з ролі продавців послуг переходять в статус консультантів з питань структуризації їх бізнес-процесів, пошуку джерел фінансування, партнерів чи проектів [68].

А науковця С. Моторіна виокремлює важливість проведення підприємствами досліджень щодо ідентифікації інтересів клієнтів. Цієї ж позиції дотримується й О. Семернікова, яка визначає поняття клієнтоорієнтованість фірми як - здатність не лише пропонувати клієнтам послуги чи сервіс, які їх наразі задовольняють, але й передбачати траєкторії зміни потреб [53].

Визначаючи зміст клієнтоорієнтованого підходу, вітчизняна дослідниця О.Корнева виокремлює важливість ви будови індивідуальних (персональних) відносин з клієнтами. Це, на її думку, сприятиме повнішому врахуванню інтересів різних категорій споживачів та акцентуванню на цінніших клієнтах цільового ринку [42]:

- орієнтація на процес утримання клієнтів;
- індивідуальні, довірчі комунікації з клієнтами;
- співпраця на засадах відносинах, а не просто продукті.

Інша група дослідників розглядає суть клієнтоорієнтованого підходу в площині якості компетенцій компанії. Так, Н. Рябоконт розглядає фундаментальність компетенцій фірми через призму вмінь та прагнень формувати партнерство з клієнтами, з зовнішніми та внутрішніми контрагентами бізнес-процесів. Таке партнерство проявляється у розумінні та здатності максимально задовольнити явні та потаємні потреби

контрагентів, що забезпечить максимізацію прибутку[61]. Зокрема, група українських дослідників С. Ковальчук та В. Бусаркіна теж тлумачать клієнтоорієнтований підхід в якості інструменту гнучкої партнерської взаємодії підприємства з клієнтом заради задоволення їх потреб та зміцнення власних конкурентних переваг у довгостроковому періоді на основі певних провідних компетенцій організації.

Інша течія наукової думки розглядає поняття клієнторієнтованості підприємства в якості сучасного інструменту управління. Зокрема, І. Продан акцентує увагу на тому, що націленість підприємства на взаємовідносини з клієнтами забезпечує стратегічне зростання її прибутків та ґрунтується на трьох критеріях [60]:

- провідна компетенція;
- цільові клієнти;
- рівність позицій.

Узагальнення трактувань показані схемою, (рис. 1.1):

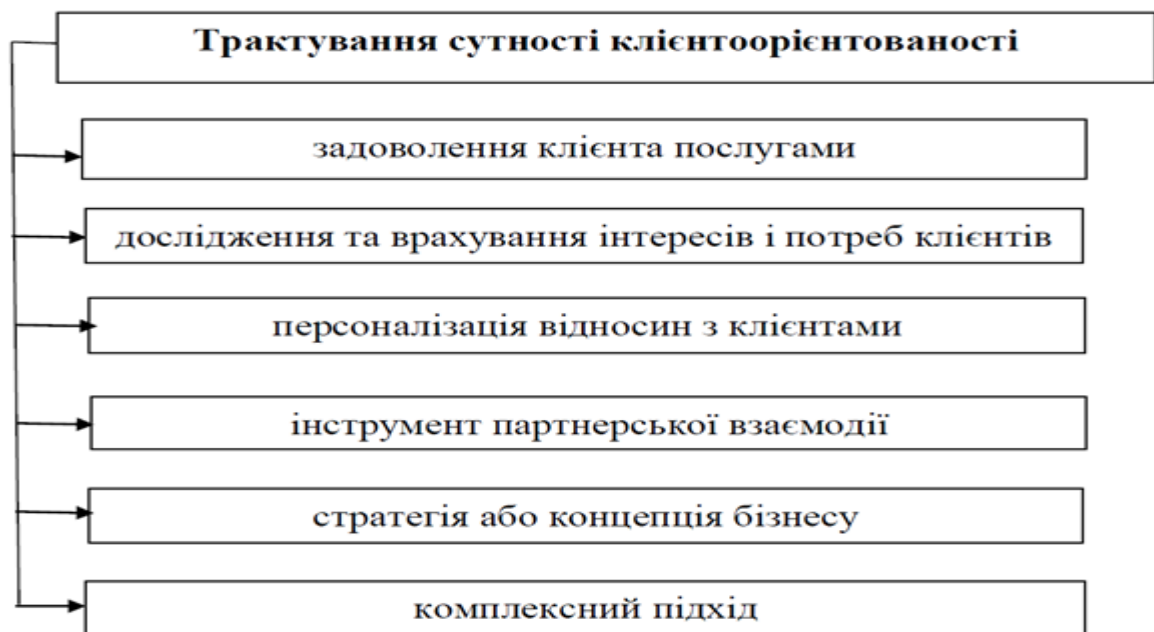


Рис. 1.1. Систематизація наукових підходів щодо трактування природи поняття «клієнтоорієнтованість»

*Джерело [60]

Проведене дослідження наукових джерел дає підстави сформулювати власне визначення категорії - клієнтоорієнтованість підприємства слід розуміти з двох позицій:

– вузька – це системне на всіх рівнях менеджменту підприємства задоволення дійсних та формування майбутніх потреб клієнтів;

– широка – це модель управління ресурсним потенціалом підприємства щодо мотивації клієнтів до стратегічного партнерства з метою продукування сукупної споживчої цінності та формування конкурентних переваг.

Як показав досвід роботи в умовах обмежень через пандемію, ті підприємства, які систему менеджменту сформували виключно на традиційних стратегіях зазнали більшого краху чим ті, що базувались на інновації своїх бізнес-процесів, гнучкості в прийняттях рішень як відповідь на виклики та соціальній відповідальності. Адже сьогодні на матеріальні активи підприємств припадає невелика частку ринкової вартості підприємства. Новими основами прибутку стають такі чинники як інформація/знання, досвід та репутаційний імідж підприємства.

В цьому аспекті організація діяльності підрозділів підприємства має забезпечити гнучкий механізм реагування на виклики ринку та оптимальне задоволення потреб клієнтів. Цього можна досягти виключно на засадах продуктивної взаємодії та партнерстві співробітників (внутрішніх клієнтів підприємства). Ото ж, актуалізується питання стимулювання персоналу в бажанні ефективніше задовольняти потреби клієнтів.

Зокрема, О. Кузьмак вважає, що система менеджменту повинна формувати «мотиваційне поле» з інтенсифікації зацікавленості персоналу підприємства в результативному, якісному та вчасному задоволенні вимог ринку. Система мотивації повинна спрямовуватися на запити потенційних клієнтів, а стимули - на кінцеві результати по здійсненню стратегічної місії фірми [43].

Ефективність клієнтоорієнтованого підходу підприємства має визначатися в комплексі - орієнтування на якість продукту та на якість рівня обслуговування клієнта. Це відповідає баченню Ф. Котлера: «мистецтво і наука вірно вибрати цільовий ринок, залучати, зберігати та нарощувати кількість споживачів шляхом створення у покупця впевненості в тому, що він представляє собою найвищу цінність для компанії» [42].

Комплексний підхід інтеграції системи управління підприємством на клієнтоорієнтовану концепцію передбачає партнерство взаємодії в розрізі потреб компанії, клієнтів, працівників, (рис.1.2):

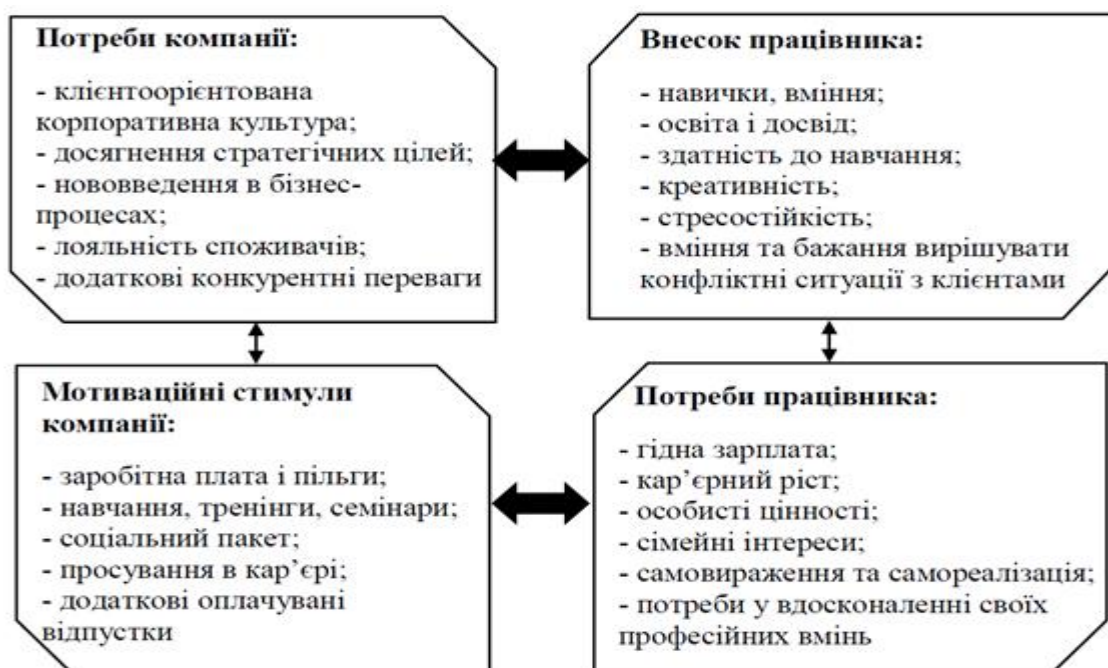


Рис. 1.2. Модель збігу потреб, інтересів клієнтів з цінностями підприємства та її співробітників

*Джерело: [45]

Більшість дослідників розуміють клієнтоорієнтований підхід з позицій стратегії чи концепції підприємства. Критеріями клієнтоорієнтованості в площині його розгляду як стратегії бізнесу є:

- глибоке усвідомлення та пошук методів оптимального задоволення потреб клієнтів;

- пропозицію формувати виключно з продуктів, в яких клієнти відчують потребу;

- ціленаправленість на утримання клієнтів;

- індивідуальні контакти з клієнтами;

- підвищення якості обслуговування та диверсифікація послуг;

- фідбек з клієнтами;

- векторизація бізнес-процесів на підняття лояльності перспективних груп клієнтів;

- управління клієнтським досвідом;

- зміна парадигми менеджменту підприємства в бік управління відносинами, емпатією, сталого розвитку та соціально-спрямованості;

- спрямування всіх ланок господарювання на реалізацію інтересів клієнтів на всіх етапах і рівнях обслуговування;

- оновлення корпоративної культури в сторону оптимізації ступеня задоволення потреб клієнтів;

- наявність клієнтоорієнтованого та фахового персоналу;

- дієва система мотивації співробітників;

- трансформація організаційної структури підприємства згідно правил клієнтоорієнтованого маркетингу;

- формування стратегії розвитку з нарощуванням інформаційного сервісу, орієнтованого на взаємодію контрагентів;

- систематизація маркетингових досліджень.

Варто виокремити, що в реаліях впровадження клієнтоорієнтованого підходу в систему менеджменту підприємства відбувається з врахуванням особливостей кожного бізнесу та специфіки послуг, що пропонуються клієнтам.

Ото ж, можемо узагальнити, що клієнтоорієнтований підхід до управління підприємством є одним з ефективних сучасних методів підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі стійкої лояльності клієнтів та партнерських взаємовідносин з усіма стейкхолдерами.

1.2. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг підприємства

Останнім часом дослідження засад клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством стає актуальним як для теоретиків так і для практиків. Це обґрунтовується рядом якісних змін у практиці господарювання, до яких належать:

- динамічне розширення сфери послуг;
- зміни в площині управління якістю;
- посиленням складності взаємовідносин між діловими партнерами;
- стрімким піднесенням інформаційних технологій.

Згідно статті «Переробка інформації та інформаційні системи» в Британській енциклопедії - за останні 30 років було випродуковано більше нової інформації, ніж за попередні 5000 років. В епоху цифрової економіки інформація подвоюється кожні 73 дні. Поява нових мас-медіа створила лавину інформації та легкість доступу до неї. Це змістило акценти в створенні конкурентних переваг:

- через легкість копіювання зменшується питома вага в створенні конкурентних переваг підприємства таких чинників як оновлення асортименту та технологій, демпінг цін та інтенсифікація операційної ефективності;
- посилюється вагомість в процесі продукування конкурентних переваг такої складової як ставлення до клієнтів.

Відтак, базисною ідеєю клієнтоорієнтованої концепції є те, що об'єкт управління зміщується з загального управлінського рішення в бік відносини з покупцем, внутрішніми та зовнішніми контрагентами процесу купівлі-продажу [61]. В наборі стратегій підприємства помітний перехід від традиційних маркетингових до клієнтоорієнтованих концептів розвитку.

Кожне підприємство повинно створити свою унікальну клієнтоорієнтовану філософію налагодження взаємовигідних відносин із

клієнтами, яка в перспективі стане його унікальною конкурентною перевагою. Проведене дослідження наукових праць з менеджменту дає підстави стверджувати, що більшість вчених поєднують поняття конкурентних переваг підприємства з категорією «конкурентоздатністю». Розуміючи при цьому потенційну нішу певного підприємства на конкурентному ринку.

Зокрема, поняття конкурентоздатність М. Долішній трактує як сукупність потенційних конкурентних переваг. А науковець Т. Гринько розуміє під цим поняттям порівняльну перевагу фірми над іншими.

Проте, інша група вітчизняних дослідників розглядають сутність конкурентоздатності через призму рентабельності підприємства та конкурентів. Зокрема, І. Путь ототожнює зміст конкурентоздатності з ступенем його спроможності щодо прибутковості діяльності на фоні конкурентів. Цієї ж думки дотримується й В. Дикань, який вважає, що власне внутрішні фактори формують конкурентостійкість підприємства. Науковець В. Оберемчук вважає, що: «Конкурентоздатність фірми - це комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображує ступінь переваги оціночних показників діяльності підприємства, що визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу»[52].

Більшість науковців трактують сутність конкурентоздатності підприємства в аспекті рейтингу позицій на ринку з точки зору задоволення інтересів споживача. Відтак, підтримують клієнтоорієнтований підхід.

Так, І. Каліна виокремлює: «Конкурентоздатність підприємства являє собою відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності»[34]. Зокрема, М.Мескон визначає, що: «Це відносна характеристика, яка відображає відмінності в розвитку даної фірми від конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і за ефективністю виробничої діяльності»[51].

Цієї позиції дотримується й вчений І. Пойта: «Конкуrentоздатність підприємства - це можливість тривалий час відстоювати власні переважні позиції в галузі завдяки наявності ефективної стратегії чи здатності діяти в довгостроковому періоді на ринку й одержувати до цього прибуток, достатній для вдосконалювання виробництва, стимулювання персоналу»[58].

Один із основоположників клієнтоорієнтованого підходу М. Портер наголошує увагу на тому, що: «Конкуrentоздатність підприємства - положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку, яке визначається сукупністю факторів та відображається сукупністю показників. Зокрема сформував модель «П'яти сил», в якій доводить, що підприємство з метою створення конкурентних переваг повинно свій менеджмент націлити на підвищення продуктивності: первинних 5-ти сил (МТЗ діяльності та збуту, регулювання виробничих, маркетингових та сервісних складових стратегій); вторинних 4-х сил (постачання, технології, HR та інфраструктура). Підприємство має конкурентні переваги якщо ці стратегічні цілі досягаються з меншими витратами чи з вищою якістю за конкурентів» [59].

В ході еволюції наукових підходів до поняття конкурента перевага виокремлюється течія, що досліджує ширше поняття - стійка конкурентна перевага, (рис.13):



Рис. 1.3. Модель стійкої переваги

*Джерело:[30]

Відтак, Д.Захаренко вважає, що: «Стійка конкурентна перевага - це результат дії довгострокової вигоди від використання унікальних, рідкісних і складно відтворюваних комбінацій ресурсів, компетенцій та організаційних здатностей підприємства у процесах створення вищої (нової, інноваційної) споживчої цінності продуктів (послуг)»[30].

Узагальнення думок науковців щодо стратегічного бачення проблематики підтримки підприємством своєї конкурентної переваги в довгостроковій перспективі згруповані в таблиці, (табл.1.3):

Таблиця 1.3

Стратегії утримання конкурентної переваги

Мета	Особливості	Ризики
1.Стратегія лідерства (економія на витратах «ціна-кількість»)		
Зменшення витрат та збільшення обсягів виробництва	Опирається постійно на продуктивність та ефект досвіду. Потребує контролю за витратами та достатніх обсягів інвестицій, виробничих потужностей, розумної цінової політики	Можливість технологічних змін, які знецінюють технологію та попередній досвід товаровиробника, інвестиції; використання технологій, вдосконалень фірмами-імітаторами; інфляційні процеси; недостатня кількість виробничих потужностей і фінансових ресурсів; незначна місткість ринку, мала вірогідність її збільшення
2.Стратегія диференціації		
Надання товару властивостей, відмінних від інших конкурентних пропозицій	Вимагає проведення маркетингових досліджень, новітніх технологій, «ноу-хау», достатніх інвестицій	Високі ціни на товари. Швидке старіння товарів типу «модна новинка». Вплив товарів-імітаторів
3.Стратегія спеціалізації		
Концентрація уваги і діяльності на потребах конкретного сегмента ринку	Вимагає постійних досліджень і контактів зі конкретним сегментом ринку, орієнтації на комплекс їх потреб, диверсифікації виробництва	Різниця в цінах відносно неспеціалізованих товарів-конкурентів; недостатня місткість ринку, невелика різниця у вимогах споживачів до спеціалізованих і неспеціалізованих товарів.

*Джерело: сформовано автором на підставі [12, 35, 44, 62]

Сучасні дослідники [18, 36, 57] провели узагальнення існуючих підходів та виокремили, що основами формування конкурентних різнопланових переваг підприємства потенційно можуть бути:

- кваліфікований персонал;
- зручні умови виробництва;
- створення інноваційних видів продукції;
- істотні зміни в бік оптимальності собівартості продукції;
- унікальність товару чи послуги;
- оптимальний до запитів споживачів асортимент продукції;
- гнучкість цінової політики підприємства;
- високий щабель соціальної відповідальності.

Хоча багато вчених робить акцент на внутрішніх конкурентних перевагах, слід зауважити, що саме зовнішні переваги є орієнтиром для використання внутрішніх переваг та головне - зовнішні переваги є гарантом стійкості певних переваг, тому що цілеспрямовують менеджерські рішення на повніше задоволення потреб конкретного сегменту споживачів.

На нашу думку заслуговує уваги систематизація ознак конкурентних переваг дослідника Т. Харчука [75]:

- здатність підприємств більш ефективно розподіляти ресурси в низці бізнес-процесів чим конкуренти;
- унікальність поєднання ресурсів та цінностей підприємства дає перевагу в порівнянні зі стандартною сукупністю у конкурентів;
- більш ефективніше за конкурентів управління процесами продукування властивостей продукції, яка має цінність для покупця.

Можемо зробити висновок, що останні публікації з проблематики конкурентних переваг акцентують увагу на тому, що стійких переваг отримуватимуть ті підприємства, які спрямовані на випуск товарів, які входять в перелік цінностей споживачів.

Акцентуємо увагу, що з позицій клієнтоорієтованого підходу стійку перевагу на ринку конкуренції підприємство може підтримувати за рахунок позиціювання своїх міцних взаємовідносин з клієнтами. Підприємство повинно розбудовувати свою клієнторієтовану маркетингову стратегію навколо запитів клієнта, спрямовувати на це всі зусилля.

Клієнтоорієтований підхід ґрунтується на трьох основоположних позиціях [51]:

- повне розуміння потреб клієнтів;
- ефективне задоволення потреб клієнтів;
- отримання додаткового прибутку за рахунок реалізації перших двох базових позицій.

Результатом переходу підприємства на позицію клієнтоорієтованості є позитивний фідбек клієнта щодо стратегії та тактики підприємства. Складові, що формують концепцію клієнтоорієтованості підприємства показано схемою, (рис. 1.4):



Рис. 1.4. Механізм клієнтоорієтованості підприємства

*Джерело: [75]

Центром взаємодії елементів моделі клієнтоорієтованості є дійсна чи потенційна вигода від такого партнерства. Експерти виділяють такі вигоди, що отримують клієнти :

- психологічні (тісна комунікація з організацією);
- соціальні (дружні відносини з колективом);
- економічні (отримання карток на знижку, бонусів та особистого сервісу чи товару).

Відтак, утримання конкурентної переваги для клієнтоорієнтованого підприємства зводиться до утримання, власне - клієнта. Щоб запобігти переходу клієнтів до конкурентів менеджмент підприємства повинен впроваджувати концепцію індивідуалізації клієнта.

Вигоди від клієнтоорієнтованого підходу для підприємства:

- отримання конкурентних переваг;
- формування додаткового прибутку;
- підвищення рентабельності;
- зниження транзакційних витрат.

В аспекті оптимізації витрат ринкових угод, клієнтоорієнтованість дозволяє володіти повною картиною партнерських взаємин щодо пошуку інформації, нюансів укладання контрактів, вимірювання стандартів якості товару, захисту від демпінгу, тощо.

Маркетинг взаємин (relationship marketing) передбачає реорганізацію як маркетингової концепції (розробка, виробництво та продаж), так і загальної управлінської моделі підприємства за напрямом задоволення конкретних потреб споживачів.

Зазначимо, що маркетингова конкурентна стратегія є важливою складовою загальної системи управління підприємством. Адже маркетингові технології сканування потреб ринку дає інформацію для формування ефективної стратегії розвитку бізнес-процесів, які спрямовані на визначені сегменти споживачів. Власне це і створює конкурентні переваги. Відтак, в широкому сенсі, сучасні маркетингові стратегії - це взаємопов'язана система управлінських рішень з приводу створення та утримання конкурентних переваг підприємства.

До складових моделей сучасних маркетингових конкурентних стратегій відносить такі стратегії як [28]:

- формування конкурентних переваг;
- забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- конкурентної поведінки підприємства.

В сучасних умовах нестабільності в процесі формування маркетингової конкурентної стратегії компанії варто надати їй тих змістових елементів, які сприятимуть максимальній адаптації підприємства до викликів. Логічно, що останні публікації з питань управління присвячені власне розробці підходів з адаптивних маркетингових стратегій. Адаптивні стратегії мають гнучко уловлювати зміни зовнішнього середовища; оперативно та оптимально відновлювати втрату рівноваги фірми; в умовах невизначеності швидко знаходити управлінські рішення з мінімізації втрат та відновлення конкурентної переваги - запропонувати ринку продукцію, на яку підвищиться попит. Це можливо лише на основі клієнтоорієнтованої концепції, яка все ширше застосовується провідними компаніями світу.

Основні відмінності між традиційним маркетингом та клієнтоорієнтованим підходом наведені в таблиці 1(Додатку В).

Теоретики виділяють п'ять факторів переваг клієнтоорієнтованого підходу над традиційним маркетинговим:

1. Ставлення до споживачів - кардинальна трансформація усвідомлення сутності маркетингу в управлінні бізнесом (зміна розуміння понять: власне, цінності клієнта для підприємства та цінності самого маркетингу для бізнесу).

2. Цільові показники - вартість і прибутковість покупця. Інструментарій клієнтоорієнтованого підходу передбачає крім традиційного сегментування (за потребами) клієнтів ще й за їх прибутковістю. Це дозволяє концентруватися на найбільш дохідних клієнтах, які стануть стержнем клієнтської бази. При цьому розрізняють цінності: ту, що підприємство

надає покупцеві (інвестиція) та ту, яку отримує фірма від клієнта (прибуток від попередніх інвестицій).

3. Ставлення до маркетингу - в якості інвестиції у виробничо-збутову діяльність підприємства.

4. Підхід до планування - орієнтоване на клієнта в площині вибору альтернативних цілей (утримання, залучення чи збільшення прибутків від клієнтів).

5. Структура управління - горизонтальне та сфокусоване на класах споживачів.

У розрізі рівнів управління, підприємство при формуванні маркетингу взаємодії розмежовує чотири канали відносин з [23]:

- клієнтами (CRM);
- персоналом (HRM);
- партнерами (PRM);
- акціонерами (SRM).

До головних індикаторів сформованого в менеджменті певного підприємства клієнтоорієнтованого підходу відносимо:

- присутність політики фірми щодо формування клієнтської бази;
- набір стратегічних методів визначення цілей обраної політики;
- зазначення пріоритетів формування клієнтської бази;
- наявність ресурсів на її впровадження.

Узагальнимо, що клієнтоорієнтований підхід повністю лягає в межі сучасних теорій організації. Цей факт є закономірним, тому що цей підхід:

- орієнтований на максимізацію цінності для споживачів;
- сприяє зниженню трансакційних витрат завдяки налагодженому довгостроковому співробітництву;
- підвищує якість виробничого потенціалу підприємства
- придатний стати винятковою конкурентною перевагою підприємства.

1.3. Моделі впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством

Сьогодні вітчизняні підприємства все ширше почали впроваджувати клієнтоорієнтований підхід в систему управління. В Україні першими почали формувати моделі стратегічного клієнторієнтованого менеджменту підприємства з надання послуг. Процес упровадження клієнтоорієнтованої стратегії в компанії відбувається повільно та має низку особливостей. Відтак ступінь інтеграції клієнтоорієнтованого підходу в систему управління кожного підприємства не може бути виміряна за шаблоном. Це унікальний, непростий процес перезавантаження стратегічного мислення, бажання та перенаправлення зусиль підприємства на нову філософію ведення бізнесу, орієнтованого на формування взаємовідносин з клієнтом.

Хвилі економічної кризи та пандемії COVID-19 ускладнили хід всіх бізнес-процесів. Сьогодні менеджмент підприємств активно шукає можливості впровадження нових ефективних підходів в управлінні, одним із яких є - клієнтоорієнтований.

Зокрема, вітчизняний дослідник І. Бойчук виокремлює такі напрями удосконалення менеджменту підприємств, що працюють в критичних умовах як [74]:

- тісна співпраця, а не просто формальні угоди, з існуючими клієнтами (головним активом підприємство вважає базу лояльних клієнтів; надання допомоги споживачам при появі у них проблем; проводить інвестування у зміцнення партнерських відносин);
- ретельний моніторинг ринкового середовища (з появою у клієнтів нестандартних запитів підприємство має оперативно відреагувати);
- ініціативна робота з так званим «гарячим попитом» (в умовах виживання будь-який вид продаж вважається цінним);
- переосмислення пропонування ринку (фідбек з клієнтами за допомогою сучасних засобів комунікації);

- перегляд бізнес-процесів в аспекті управління цінностями, які отримує споживач (ліквідувати ті процеси, що обезцінилися на думку клієнтів, а вивільнені ресурси спрямувати на підсилення взаємовідносин з споживачами та комфортності взаємодії).

Перелічені вимоги до формування адаптивних моделей менеджменту підприємств найкраще виконувати за допомогою клієнтоорієнтованого підходу. Адаптивне управління на засадах клієнтоорієнтованості реалізується в ході вибору та поєднання каналів активних зовнішніх та внутрішніх комунікацій підприємства, які враховують реальні та перспективні очікування та цінності клієнтів.

Ото ж, вказаним вимогам відповідають клієнтоорієнтовані моделі підприємств, (рис. 1.5):

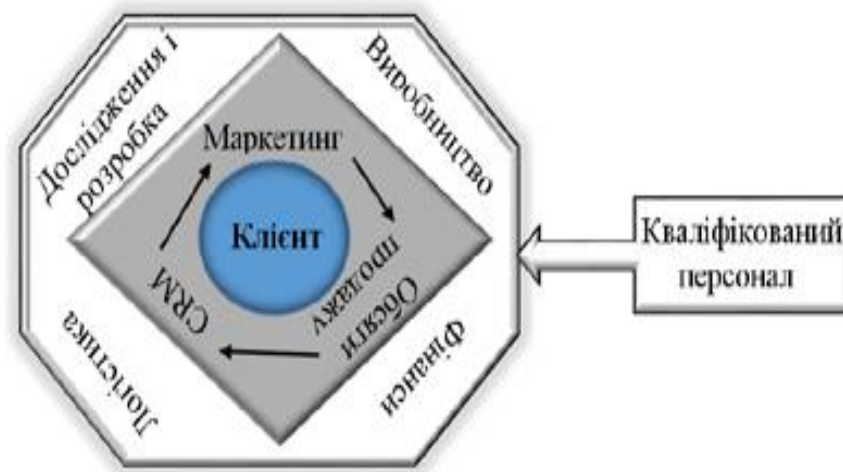


Рис.1.5. Структура клієнтоорієнтованої компанії

*Джерело:[66]

Перехід підприємства на клієнтоорієнтовану модель передбачає зміну в різних ступенях реорганізацію загальної системи управління. Основна стратегічна ціль клієнтоорієнтованої компанії - формування та розвиток лояльності клієнтів.

Аналіз наукової літератури [5, 22, 36, 41, 58] дає змогу зробити узагальнення, що «лояльним клієнтом» вважається покупець, який робить закупів продукції компанії більше, ніж середньостатистичний. Лояльних

споживачів часто називають «адвокатами чи іміджмейкерами бренда» компанії вашого бренда. Відтак від вражень клієнтів щодо якості надання послуг залежить рівень клієнтоорієнтованості системи управління підприємством.

Зокрема, український дослідник Н.Рябоконт виділяє три рівні розитку та умови реалізації клієнтоорієнтованої організації [61]:

1. Базовий рівень – формування пріоритету стратегії підприємства - «якісне обслуговування клієнтів».

Вихід підприємства на даний щабель характеризуються такими умовами:

- керівництво підприємства вірить в силу індивідуального підходу до клієнта та потенційність якісного обслуговування;
- достатність фінансування на реорганізацію;
- наявність фахових навичок та інструментарію з вдосконалення процесу якості обслуговування;
- спрямування діяльності різних підрозділів в коло загальних інтересів підприємства, а не лише досягнення власних цілей;
- усвідомлення кожним працівником його особистого впливу на загальне клієнтське сприйняття компанії.

2. Підприємство з сучасним фаховим обслуговуванням. Тут в результаті навчання змінюється мислення співробітників щодо розуміння цінностей клієнтів, важливості їх довіри у формуванні доходів. Здійснюється набуття навиків ефективної комунікації, нових технологій якісного сервісу.

3. На третьому рівні підприємство формує механізм комбінування оперативності та комфортабельності для клієнтів. Система менеджменту спрямовує всі зусилля та ресурси на створення та розвитку моделі «ідеального сервісу».

В наукових колах активно відбувається дискусія щодо методів та етапів переходу системи управління підприємств на моделі клієнтоорієнтованості. Проведений аналіз досліджень науковців дозволяє

узагальнити, що їх лівова частка сходиться на 8-х етапах створення клієнтоорієнтованої компанії. На нашу думку, заслуговує на увагу модель, запропонована Н.Рябоконею, (рис. 1.6):

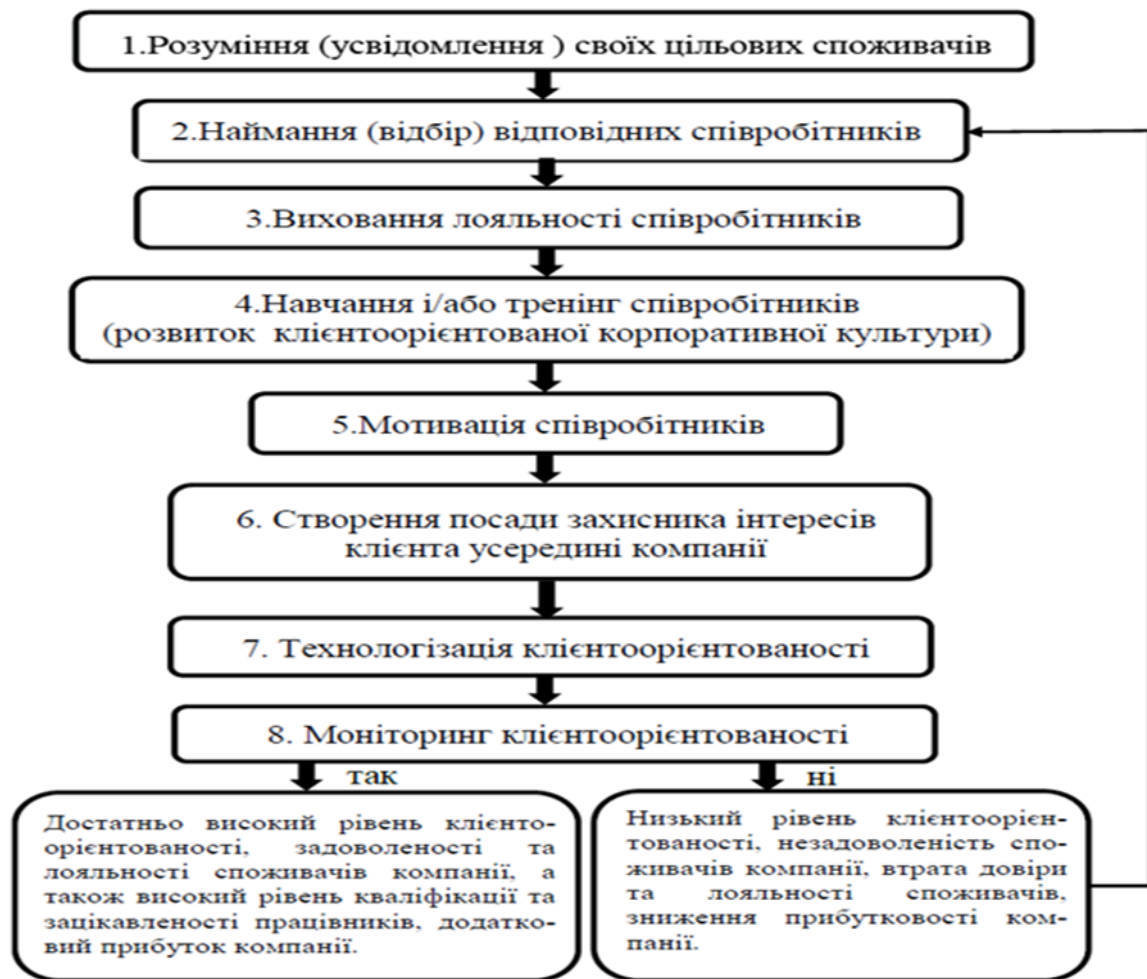


Рис. 1.6. Модель впровадження клієнтоорієнтованої бізнес-стратегії в компанії

*Джерело: [61]

Зі схеми бачимо, що побудова моделі клієнтоорієнтованої компанії є поступовим та логічним процесом реорганізації діючої системи менеджменту з метою налагодження ефективної взаємодії з клієнтами та співробітниками.

На першому етапі визначають:

- ключових клієнтів;
- критерії оцінки задоволення цільових клієнтів від отриманих вигод від компанії;
- поле управлінських рішень щодо орієнтування на ці критерії.

На другому етапі відбувається рекрут персоналу, що поділяє цінності та цілі компанії:

- відбір критерії найму має відповідати корпоративній культурі підприємства, орієнтованого на клієнта;
- методи (тести, інтерв'ю, анкети);
- визначення параметрів балансу інтересів і вимог обох сторін щодо клієнтоорієнтованості.

Претенденти повинні вміти демонструвати свою клієнтоорієнтованість, щоб клієнт це відчув та оцінив.

При наймі нових співробітників треба надавати перевагу тим, які вже вміють чи хочуть працювати з людьми. Претенденти мають бути стресостійкими, емпатичними, вміти демонструвати позитивний настрій та проявляти доброзичливість навіть в конфліктній ситуації, бути готовим до навчання та набуття нових компетенцій.

При «фільтрації» існуючого персоналу на предмет їх клієнтоорієнтованості, варто спочатку провести тренінги, а потім - тестування на здатність дотримуватися стандартів підприємства з обслуговування клієнтів.

На третьому етапі менеджер з персоналу має донести команді інформацію про:

- місію та нові цілі клієнтоорієнтованої стратегії;
- про склад та запити обраних цільових клієнтів;
- нові зміни в тактиці взаємин з базовими клієнтами;
- бажаних змін у світогляді персоналу в аспекті клієнтоорієнтованості;
- індикатори їх оцінки щодо ефективності роботи з клієнтами.

На четвертому - навчання методам реалізації ділових завдань, реагування на типові та нетипові робочі ситуації, принципам командної роботи та спілкування з покупцями.

На п'ятому етапі - матеріальна та нематеріальна мотивація з врахуванням частки корисності, яку приніс працівник клієнту та, відповідно - підприємству. Створення комфортного психологічного клімату.

Шостий - впровадження посади ССО (Chief Customer Officer) або - захисника інтересів клієнта саме всередині компанії. Він налагоджує зв'язок підприємства з клієнтською базою доносить співробітникам фідбек від клієнтів про їх відчуття про рівень обслуговування. Складає «карти подорожі/відвідин» та «карти емоцій» клієнта від підприємства.

На сьомому етапі відбувається впровадження клієнтоорієнтованості в технологічну систему управління підприємством. Введення моніторингу - системної перевірки бізнес-процесів компанії на ознаки клієнтоорієнтованості:

- внутрішньої - ступінь задоволеності співробітників;
- зовнішньої - рівень задоволення клієнтами ставлення до них.

технологізації клієнтоорієнтованості

Сьогодні в менеджменті застосовуються різні CRM-системи - управління взаємовідносинами з клієнтами. Це автоматизація каналів передачі інформації в площині всіх бізнес-процесів та підрозділів компанії з клієнтами. CRM-ідеологією дає такі переваги:

- підвищує ефективність виконання завдань щодо задоволення клієнтів (від отриманих вигод) та утримання клієнтів;
- оптимізує діяльність підприємства за рахунок скорочення витрат та часу на моніторинг інформації щодо якості управління продажами.

Восьмий етап передбачає аналіз ефективності дотримання принципів клієнтоорієнтованості підприємством за всіма функціями - від розроблення, виробництва, реалізації та післяпродажного обслуговування. Тут теж застосовують CRM системи як стратегічне ціленаправлення на довготривалі та вигідні взаємини з клієнтами за допомогою розуміння сукупності їх індивідуальних потреб.

Зауважимо, що практичне впровадження клієнтоорієнтованої моделі переважно передбачає ширший спектр змін в компанії - не лише трансформацію бізнес-процесів із взаємодії з клієнтами, але й низку змін у виробничих, фінансових, проектних бізнес-процесах. Тенденцією переходу до клієнтоорієнтованого підходу в управлінні компанією є відхід від надання переваг виробничим стратегіям на користь клієнтоорієнтованим, (табл. 1.4):

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика виробничої та клієнтоорієнтованої концепцій управління підприємством

Елементи та функції	Виробнича концепція	Клієнтоорієнтована концепція
1. Керівництво фірмою	Пріоритет виробництва. Виробничі менеджери посідають чільні місця в ієрархії управління. Сильний внутрішній вплив	Значний пріоритет споживачів. Маркетингові менеджери займають провідні місця в ієрархії управління. Сильний зовнішній вплив
2. Економічне мислення	Орієнтація на традиційні ринки та існуючий попит. Короткотермінові цілі діяльності. Конкуренція не має істотного впливу. Пріоритет увазі до витрат на виробництво. Продається те, що виробляється	Орієнтація на потреби та нові ринки. Довготривалі стратегічні цілі. Значний конкурентний вплив. Пріоритет увазі до ринкових цін. Виробляється те, що може бути продане
3. Виробничий процес і програма	Процес максимально жорсткий. Програма вузька	Процес максимально гнучкий. Програма широка, часто диверсифікована
4. Товарна політика	Націленість на поліпшення функціональних характеристик товару, зниження його собівартості. Тестування товарів інженерами та технологами. Упаковка розглядається як захисний та транспортний засіб	Націленість на задоволення потреб споживачів. Максимізація вигоди від товару конкретним споживачам. Провідна роль дизайнерів. Упаковка — ефективний інструмент збуту та стимулювання попиту
5. Дослідження	У галузі науки і техніки	Комплексне дослідження попиту, поведінки споживачів
6. Ціноутворення	З урахуванням витрат на виробництво та збут	З урахуванням сприйняття споживачами та конкурентами
7. Розподілення	У порівнянні з іншими елементами та функціями має другорядне значення	Активна збутова політика. Конструювання каналів розподілення. Мистецтво продажу
8. Комунікації	Роль мінімальна	Першочергове значення. Персональний продаж

*Джерело: сформовано автором на підставі [3, 18, 29, 34, 52]

Звичайно, що інтегрування клієнтоорієнтованого підходу в загальний менеджмент фірми не нівелює виробничу стратегію, а навпаки - удосконалює її за рахунок:

- надання для виробничих ланок підприємства інформації про найбільш привабливі для клієнта, а значить - найбільш прибуткові для підприємства види продукції;

- підвищує якість реалізації виробничого потенціалу завдяки вчасному та конкретному визначенню топового асортименту з позицій клієнта, які точно будуть реалізовані, а дохід піде на нарощування обсягів та оновлення виробництва;

- забезпечує формування ефективного так званого «товарного портфеля» підприємства;

- оптимізує канали збуту завдяки правильному відбору цільових ніш ринку та споживачів;

- допомагає обрати раціональні методи ціноутворення за рахунок володіння інформацією про платоспроможність та смаки клієнтської бази;

- завдяки формуванню стійких лояльних взаємин з клієнтами посилює переваги над конкурентами;

- посилення позитивного PR щодо лояльної політики компанії сприяє інтенсивності освоєння нових ринків.

Відтак, як клієнтоорієнтований підхід є продуктом міксу маркетингу з менеджментом взаємовідносин, то його інтеграція в загальний менеджмент посилить якість взаємодії всіх складових «стратегічного набору». Вітчизняні підприємства при формуванні клієнтоорієнтованого управління повинні застосовувати комбінації методів - реалізації загальної стратегії, проведення організаційних змін та дослідження елементів цінності, яку підприємство пропонує клієнту.

Науковці в своїх працях окремо виділяють особливості впровадження клієнтоорієнтованої концепції в систему управління корпораціями. Поле корпоративного управління ширше за середнє бізнесове в розрізі

контрагентів та масштабів господарювання. Інтеграція клієнтоорієтованого підходу в систему корпоративного управління залежить від рівня розвитку корпорації, (табл. 1.5):

Таблиця 1.5

Визначення стратегічних орієнтирів моделювання клієнтоорієтованої стратегії корпоративного управління

Параметри	Рівень розвитку компанії			Стратегічні орієнтири
	Екстенсивний	Інтенсивний	Інноваційний	
Тенденції розвитку	Зростання обсягів виробництва	Зниження витрат	Збільшення доходів	Економічна ефективність
Охоплення ринку	Весь ринок	Вибіркові сегменти	Вибіркові сегменти та ніші	Маркетингова діяльність
Тип конкуренції	Практично відсутня	Переважно цінова	Переважно якісні	Конкуренція за якісними показниками
Співвідношення витрат на виробництво (B_e) та збут (B_z)	$B_e \gg B_z$	$B_e \approx B_z$	$B_e < B_z$	Маркетингова діяльність
Частка працівників розумової (I_p) і фізичної праці (I_ϕ)	$I_p \gg I_\phi$	$I_p < I_\phi$	$I_p \geq I_\phi$	Кадровий менеджмент
Підхід до управління	Адміністративний	Системний	Ситуаційний	Оптимізація управління
Співвідношення динаміки продуктивності праці (I_n) і зарплати (I_m)	$I_n < I_m$	$I_n \geq I_m$	$I_n > I_m$	Кадровий менеджмент

*Джерело: [37]

Особливість обумовлена тим, що в корпораціях бізнес належить принципалам, які делегують права керування найманому менеджменту та раді директорів. Тому виникає асиметрія інформації щодо рівня задоволення клієнтів. Проте, впровадження елементів клієнтоорієтованості дозволить підвищити щабель обґрунтованості управлінських рішень; забезпечить утримання стійкості та конкурентоспроможності корпорації; посилить рівень керованості як системи змін так і ризиків.

Можемо узагальнити, що впровадження клієнтоорієтованого підходу в сучасну систему управління підприємством є об'єктивною необхідністю - щоб мати успіх на ринку необхідно точне співпадіння стратегій розвитку компанії з інтересами споживачів.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження наукових підходів щодо розуміння природи категорії «клієнтоорієнтованість» дозволяє зробити узагальнення, що це є побудова взаємовідносин з клієнтами заради як найповнішого задоволення їх дійсних та перспективних бажань.

Високий рівень задоволення клієнтів продукцією та обслуговування формує конкурентні ринкові переваги підприємства.

Перехід на концепцію клієнтоорієнтованості передбачає ряд змін не лише в системі маркетингу, а й в загальному управлінні підприємства. Основним ядром клієнтоорієнтованої моделі управління є клієнт, як потенційне джерело прибутків.

Парадигма клієнтоорієнтованого підходу полягає в створенні тісного взаємозв'язку між клієнтами, співробітниками та іншими контрагентами підприємства.

В аспекті клієнтоорієнтованості пропонується створити мотиваційне поле, ядром є інтереси споживача.

В умовах економіки знань підприємство повинно широко застосовувати сучасні технологічні інструменти налагодження зворотнього зв'язку. Зокрема, CRM-системи підвищують якість фідбеку від клієнтів, ефективність прийняття рішень та аналізу настроїв контрагентів.

Кожне підприємство по-різному здійснює перехід на концепцію клієнтоорієнтованості. Науковці пропонують різні методи формування клієнтоорієнтованої філософії бізнесу та персоналу.

Виділяють важливість відбору «правильних» співробітників для роботи з клієнтами, системного навчання навичкам якісного обслуговування клієнтів.

В загальному реалізація переходу підприємства на клієнтоорієнтований підхід удосконалює його стратегічний набір в аспекті чутливості до змін.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛАНГЕЙТ» В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

2.1. Характеристика результатів діяльності товариства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЛАНГЕЙТ» успішно функціонує 20 років на регіональному ринку Інтернет-провайдерів як суб'єкт підприємницької діяльності, (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Етапи розвитку товариства

Етапи	Досягнення
I етап – зародження (2001 – 2006)	Протягнуто перші магістралі, проводиться підключення першого користувача - 8 будинків. Всі сервера працювали на базі операційної системи FreeBSD, обладнання - на техповерхах будинків. З 2003 р - Лангейт переходить на роботу на комерційній основі, брендування та запускається сайт. Покриття районів Бульвар та вул. Руської - більше 200 будинків. Відкриття першого офісу. Швидкість передачі даних до поступово зростає: 10 Мб/с на великі відстані, до 100 Мб/с .
II етап – зростання (2007 – 2009)	Придбання ТОВ «Інфокоп» разом з розгалуженою оптоволоконною мережею в кабельній каналізації електров'язку м. Чернівці. Покриття Проспекту та Алма-Атинської з швидкості до 1 Мб/с, змінює стандарт підключення на PPPoE. Робота з корпоративними клієнтами. Лангейт отримує статус оператора. Ребрендинг корпоративного стилю. Стає партнером в навчальних програмах проекту D&Y ACADEMY. Реєстрація торгової марки Лангейт. В 2008 р стає одним із лідерів в м.Чернівці по наданню послуг Інтернет. Отримання торгової марки СНV, співпраця з ТРК «Чернівці»
III етап – зрілості (2010 – 2021)	Ребрендинг ТОВ «ІНФОКОП» НА ТОВ «ЛАНГЕЙТ», отримано ліцензію НКР на операторську діяльність в містах Чернівці, Кіїв, Кам'янець-Подільський, Хмельницький. Ліцензія на користування радіочастотним ресурсом в Глибоцькому районі. Договір про онлайн-трансляції сесій Чернівецької міської ради. З 2012 р впроваджено цілодобовий графік роботи служби технічної підтримки та прийом заявок на підключення по телефону. Отримує ліцензію провайдера програмної послуги та будує власну телевізійну станцію. А також запускає додаткову послугу «домашнє телебачення» до 50 каналів. Стає членом Асоціації «УКРТЕЛЕМЕРЕЖА», запуск програми з ВУЗами, договори з «Укрпетроль», «Євронафта». Відзнаки «ПІДПРИЄМСТВО РЕГІОНУ -2012», «Вибір України – 2018», «Сумлінний платник податків» (2012-2019pp) та «КЕРІВНИК РОКУ» версія «ЛІГА КРАЩИХ».

*Джерело: сформовано автором

Місія - забезпечення буковинців та підприємств якісним Інтернетом (проведення та обслуговування), відеоспостереженням та цифровим ТБ.

Статус реєстрації - юридична особа.

ЄДРПОУ - 31396704


Недержавна форма власності.

Статутний капітал - 11820 грн.

Власник 100% акцій - Мирослав Голубничий.

м. Чернівці, вул. І. Котляревського, 5.

ТОВ «Лангейт» пропонує цінність для клієнтів в задоволенні їх потреби в послугах Інтернет-зв'язку за концепцією ШЯД, (рис. 2.1):

	швидкість
	якість
	доступність

В контексті характеристики клієнтоорієнтованості товариства зауважимо, що пріоритетом розвитку визначено - розвиток добросовісних відносин з клієнтами.

Основні стратегічні цілі:

- утримання існуючої клієнтської бази за рахунок якісного задоволення потреб в послугах Інтернет-провайдера;
- залучення нових клієнтів з допомогою запропонування лояльної програми обслуговування;
- підвищення сервісу обслуговування;
- розвиток системи зворотного взаємозв'язку з контрагентами;
- розширення ринкового сегменту:
- бюджетні організації Чернівецької області за рахунок подання на конкурсні торги ПРОЗОРО оптимальної для клієнтів пропозиції;
- ФОП - вихід в райони області з лояльною політикою;

- фізичні особи - готові до спілкування за принципом 24/7;
- налагодження взаємин з ОТГ;
- розвиток клієнтоорієнтованої корпоративної культури;
- підтримка іміджу товариства як надійного партнера.

ТОВ «Лангейт» входить в ТОП-рейтинг номінацій в м.Чернівці:

- кращий платник податків (2016-2020рр.);
- торгова марка (2017р.);
- благодійник року (2019-2020рр.).

Конкурентною перевагою ТОВ «Лангейт» є - стабільність, турбота та лояльність до клієнтів та співробітників.

Керівництво ТОВ «Лангейт» усвідомлює, що підтримка довіри клієнтів є його інвестицією в довготривалий успіх.

Підприємство започатковувало свою діяльність на світанку розвитку ринку Інтернет послуг в Україні. Відтак, головний інвестор вміє розпізнати бізнес перспективи, здатний до ризику та критичного мислення. Логічно, що ці компетенції він прагне розвинути в своїй команді.

Сучасним вектором стратегії ТОВ «Лангейт» є активізація переходу на принципи клієнтоорієнтованості всіх ланок бізнесу:

- перегляд умов угод з мешканцями м.Чернівці на предмет лояльності до клієнтів;
- внесення змін в політику лояльності в обслуговуванні юридичних осіб, зокрема - бюджетниками;
- моніторинг якості подачі Інтернету на основі відгуків та скарг клієнтів;
- зміни в плані проведення електромонтажних робіт в бік переоснащення кабельного волокна в районі Проспекту;
- введення посади відповідального за зв'язок з клієнтами товариства та контролю за якістю спілкування працівників з споживачами;
- перегляд параметрів мотивації персоналу з врахуванням їх клієнтоорієнтованості;

- систематизація опитування думки клієнтів на предмет виявлення рівня задоволення;

- активізація технологізації процесів управління за допомогою CRM.

Про успішний стан розвитку товариства свідчать дані, (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

ТЕП ТОВ «Лангейт»

Показники, (тис. грн.)	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення, (+/-), (тис. грн.)		Відносне відхилення, (%)	
				2019р до 2018р	2020р до 2019р	2019р до 2018р	2020р до 2019р
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7852	10886	15562	3034	4676	38.64	42.95
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6579	8752	12783	2173	4031	33.03	46.06
Валовий прибуток(збиток)	1273	2134	2779	861	645	67.64	30.22
Адміністративні витрати	700	1107	1739	407	632	58.14	57.09
Витрати на збут	27	39	78	12	39	44.44	100
Інші операційні витрати	268	928	460	660	-468	246.27	-50.43
Фінансові результати від операційної діяльності:	278	61	502	-217	441	-78.06	722.95
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	277	60	502	-217	442	-78.34	736.67
Податок на прибуток від звичайної діяльності	50	11	77	-39	66	-78	600
Чистий прибуток(збиток)	227	49	425	-178	376	-78.41	767.35
Матеріальні затрати	27	587	1983	560	1396	2074.07	237.82
Витрати на оплату праці	2482	4072	5585	1590	1513	64.06	37.16
Відрахування на соціальні заходи	535	823	1106	288	283	53.83	34.39
Амортизація	205	210	252	5	42	2.44	20
Інші операційні витрати	4325	6696	18540	2371	11844	54.82	176.88
Разом	7574	12388	27466	4814	15078	63.56	121.71
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду (осіб)	59	58	59	-1	+1	-1,7	+1,7
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (тис. грн.)	827,8	1189,9	1452,5	+362,1	+262,6	+43,74	+22,06

*Джерело: розраховано автором на підставі Додатку Г

Аналіз інформації (табл. 2.2) засвідчує сталу позитивну тенденцію в досягненні мети - генерації прибутків. Зауважимо, що зростання доходності товариства відбулося за рахунок утримання та приросту клієнтів. Відтак,

можемо зробити висновок, що споживачі задоволені рівнем якості та обслуговування. Це характеризує ТОВ «Лангейт» як те, що має клієнтоорієнтованість.

Зокрема, зростання обсягів виторгу склало від 7852 тис. грн. до 15562 тис. грн. Таким чином, темп росту був (+38.64) та (+42.95).

Зауважимо, що протягом досліджуваного періоду не відбулося суттєвого зростання тарифів товариства за послуги. Значить, зростання виручки забезпечив такий чинник - нарощування кількості споживачів. Це говорить про добротність взаємин фірми з клієнтами, що є ознакою клієнтоорієнтованості.

Моніторинг показує, що динаміка с/в теж має зростання - від 6579 тис. грн. до 12783 тис. грн. Відповідно темп зросту склав:

- в 2019 році - (+33.03);
- в 2020 році - (+46.06).

Таким чином, співвідношення темпів росту виторгу до с/в склали:

- в 2019 році: $(+38.64)/(+33.03)$ - це позитивна характеристика менеджменту підприємства;

- в 2020 році: $(+42.95)/(+46.06)$ - негативна тенденція.

Відповідно, це дало позитивний результат чистого прибутку: 227 тис. грн., 49 тис. грн. та 425 грн., (рис. 2.2):

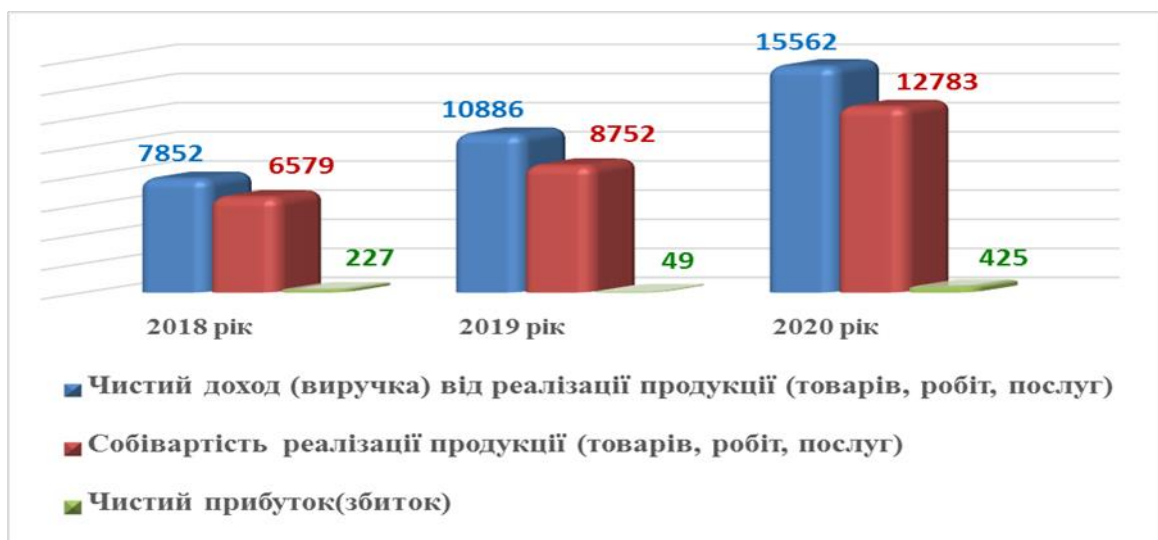


Рис. 2.2. Тенденції результативності товариства

Потрібно виокремити, що в 2019 році помітний спад обсягу чистого прибутку через збільшення витрат на обладнання та запуск колд-центру, який почав працювати в 2020 році. Ці витрати треба розглядати як вигідну інвестицію з точки зору клієнтоорієнтованого підходу, тому що це підвищує якість надання вигод клієнтам, які безпосередньо - забезпечать прибутки.

Рівень ефективності управління витратами товариства характеризує графік, (рис. 2.3):



Рис. 2.3. Тенденції у співвідношенні витрат

З графіку видно, що всі статті витрат зростали:

- адміністративні: в 2018 році - 700 тис. грн., в 2019 році - 1107 тис. грн., в 2020 році - 1739 тис. грн. Темпи росту за роками склали (58.14) та (57.09) - є невелика позитивна тенденція до спаду в кінці періоду;
- на збут: темпи росту були в 2019 році - (44.44) і в 2020 році - (100);
- темпи росту операційних: в 2019 році - (246.27) - шалений темп за рахунок запуску центру по обслуговуванні клієнтів та позитивний спад в 2020 році - (-50.43).

Тенденції зростання витрат характерні для всіх підприємств України через ріст цін на енергію та, відповідно - матеріали.

Як наслідок ТОВ «Лангейт» отримав такий результат від операційної діяльності за цей період: 277 тис. грн., 60 тис. грн., та 502 тис. грн. А темпи склали: в 2019 році - (-78.34) і в 2020 році - (736.67).

Динаміка темпів росту ТОВ «Лангейт» в співвідношенні (2019 року до 2018 року) та (2020 року до 2019 року) склала:

- матеріальних затрат: (2074.07) та (237.82);
- о/п: (64.06) та (37.16);
- на соц. заходи: (53.83) і (34.39);
- операційні витрати інші: (54.82) і (176.88).

Бізнес-процеси в ТОВ «Лангейт» організовані за традиційною семою, що показана на малюнку (рис. 2.4):

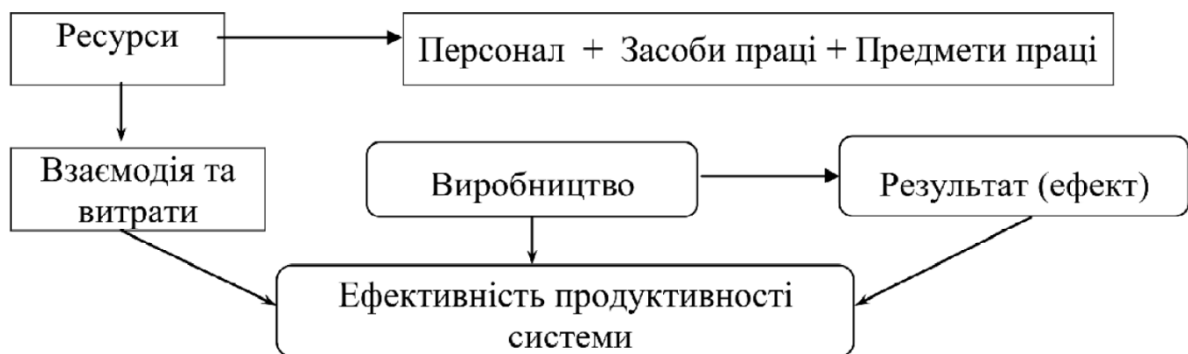


Рис. 2.4. Модель продуктивності системи

Відтак, ефективність системи залежить від складу та компетентностей персоналом. Суперовим результатом загального менеджменту, в тому числі й в аспекті клієнтоорієнтованості щодо задоволення співробітників якістю взаємин є те, що в товаристві відсутня плінність трудових ресурсів.

Зокрема, 58 фахівців старанно виконують свої завдання в обсязі повноважень. Це дає підставу передбачити, що досвід обслуговування клієнтів дає позитивні результати в розвитку партнерства: між ТОВ «Лангейт» та клієнтами; між персоналом та товариством; персонально між клієнтом та працівником.

Зауважимо, що власник є теж контрагентом, економічний інтерес якого є отримання доходу від інвестиції. Рівень його задоволення теж є складовою клієнтоорієнтованості. Аналіз формування та, звичайно, використання власного капіталу є індикатором привабливості чи навпаки -

непривабливості бізнесу. Тенденції щодо ефективності управління власним капіталом ТОВ «Лангейт» показані інформацією, згрупованою в двох таблицях, (табл. 2.3 - табл. 2.4):

Таблиця 2.3

Рух капіталу ТОВ «Лангейт», (тис. грн.)

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відносне відхилення, (%)	
				2018 р. до 2017 р.	2019 р. до 2018 р.
Постійний капітал	774	823	1248	6.33	51.64
Сталі зобов'язання	18	0	0	-	-
Мобільні зобов'язання	1051	1900	4029	80.78	112.05

*Джерело: розраховано автором на підставі Додатку Г

Таблиця 2.4

Використання товариством власного капіталу

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт розвитку підприємства за рахунок самофінансування господарської діяльності	1	1	1
Рентабельність власного капіталу, (%)	34.37	6.14	41.04
Оборотність власного капіталу	11.89	13.63	15.03
Приріст власного капіталу, тис. грн.	227	49	425
Вартість власного капіталу згідно прибуткового підходу	0.34	0.06	0.41

*Джерело: розраховано автором на підставі Додатку Г

Відтак, помітна стабільність обсягу статутного капіталу (100%), що пояснюється тим, що власник не змінювався і попередні результати діяльності дозволили не «витягати» інвестиції з цього бізнесу. Досить позитивною є його рентабельність - (6.14) та (41.04), яка створює конкурентну перевагу - не залежить від поведінки зовнішніх інвесторів, тому посилює довіру клієнтів у стабільності їх надавача послуг. Ото ж, стан ТОВ «Лангейт» є стабільно прибутковий, товариство має достатньо ресурсів для подальшого розвитку моделі клієнтоорієнтованості.

2.2. Аналіз динаміки показників надання послуг ТОВ «Лангейт» з позицій їх клієнтоорієнтованості

Специфіка діяльності ТОВ «Лангейт» полягає в продажі послуг з забезпечення клієнтів Інтернетом. Тому, рівень його успіху на пряму залежить від вибору споживача. Це лягло в основу впровадження моделі клієнторієнтованості в певній мірі в усі його бізнес-процеси.

Цільовим сегментом є фізичні та юридичні особи Буковини.

Джерелом дійсного прибутку ТОВ «Лангейт» є надання таких видів телекомунікаційних послуг, (табл. 2.5) :

- Інтернет (проведення/постачання/обслуговування) – до 75%;
- ТБ (кабельне/цифрове);
- відеоспостереження.

Таблиця 2.5

Характеристика обслуговування клієнтів-фізичних осіб м.Чернівці

№	Вид послуг	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Фізичні особи - мешканці				
1	Інтернет, (грн. з ПДВ за договорами)	4166435,83	6851513,57	9527721,67
	Питома вага, (%)	81,26	75,80	75,62
2	Телебачення, (грн. з ПДВ за договорами)	543339,04	1608443,88	2396267,76
	Питома вага, (%)	10,59	17,79	19,02
3	Відеоспостереження, (грн. з ПДВ за договорами)	9329,32	8037,96	3500,00
	Питома вага, (%)	0,18	0,08	0,027
Приватні підприємці				
4	Інтернет, (грн. з ПДВ за договорами)	408099,06	570115,39	670688,22
	Питома вага, (%)	7,95	6,32	5,33
	ВСЬОГО (грн. з ПДВ за договорами)	5127203,25	9038110,8	12598177,64

*Джерело: сформовано автором

Дана інформація з позитивної сторони характеризує процес взаємодії ТОВ «Лангейт» з таким сегментом споживачів як фізичні особи в розрізі надання Інтернету:

- мешканці (доходи від них склали 2396267,76 грн.);
- підприємці (отримали доходів від них на суму 670688,22 грн.)

Можемо зробити висновок, що найважливішим клієнтом є саме громадяни (75%). Відтак політика лояльності ТОВ «Лангейт» має орієнтуватися на максимальне задоволення їх від обслуговування.

Відповідно, стан складених взаємин з цими споживачами формує конкурентну перевагу товариства на регіональному ринку. Причиною формування такої переваги стало те, що Лангейт одним із перших в м.Чернівці почав надавати Інтерне-послуги і захватив мешканців багатоповерхівок густонаселених районів (Бульвар, Проспект та Черемош). Особливістю є те, що мешканці обирають провайдера цілим під'їздом, тому рідко перебігають до іншого.

З боку концепції клієнтоорієнтованості показовим є факт як утримання клієнтів так і залучення нових у ТОВ «Лангейт», (рис. 2.5):

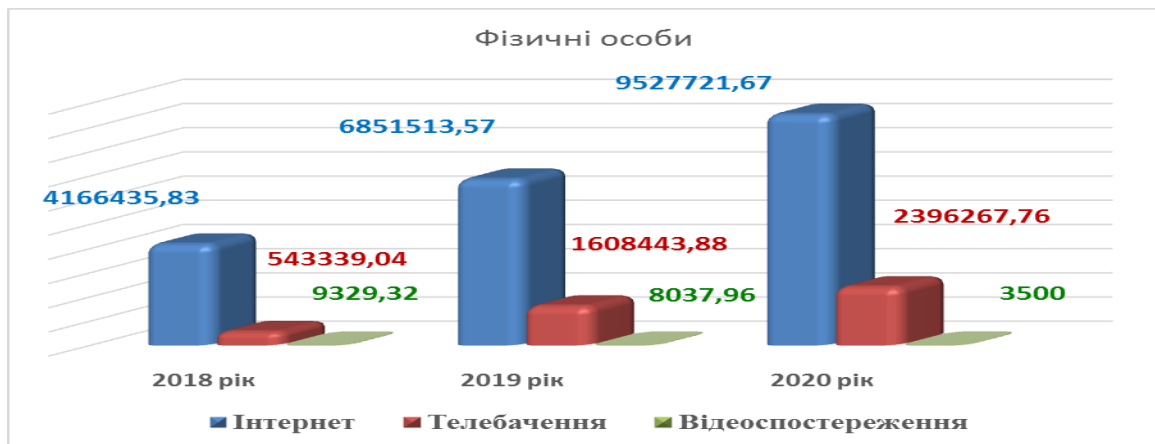


Рис. 2.5. Показники обслуговування цільових клієнтів

Так як фізичні особи-громадяни створюють головну ринкову перевагу, то рекомендуємо менеджменту активніше впроваджувати нові технології CRM для посилення фідбеку щодо оцінки цінності послуги. Хоча такий сегмент як обслуговування підприємців не є ключовою в аспекті питомої ваги отримання доходів з цього сегменту ТОВ «Лангейт» - (6%), проте це потенціал для завоювання їх лояльності. Рекомендуємо керівництву змінити підхід в формуванні тарифів та переліку сервісних бонусів.

Слід зазначити, що позитивним є те, що товариство розширює пакет послуг новинками для клієнтів, що теж відповідає ідеям клієнтоорієнтованості:

- послуги ТБ: їх частка зросла вже до (19%).

- відео нагляд: лише в середньому за три роки становлять (1,3%), він приваблює лише власників особняків, а в цьому сегменті ТОВ «Лангейт» не є регіональним лідером.

Правильним стратегічним рішенням керівництва було прорахувати потенціал від надання послуг з ТБ, так як загальнонаціональна стратегія передбачала закриття аналогового. Правильно провели PR- компанію. Недоліком було не врахувати зміну смаків молоді, яке не дивиться телебачення. Це є підставою для покращення моніторингу бажань клієнтів, що передбачається в контексті клієнтоорієнтованості.

Оцінка показників рівня клієнтоорієнтованості товариства в площині ступеня задоволення послугами другого цільового сегменту клієнтів - юридичних осіб показана в таблиці, (табл. 2.6):

Таблиця 2.6

Динаміка послуг для юридичних осіб

№	Вид послуг	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Юридичні особи				
1	Інтернет (підключення /обслуговування) (грн. з ПДВ за договорами)	3823766,90	2840806,08	2877000,46
	Питома вага, (%)	81,46	64,04	44,88
2	Кабельне телебачення, (грн. з ПДВ за договорами)	20660,96	20676,12	20652,24
	Питома вага, (%)	0,44	0,44	0,33
3	Відеоспостереження (грн. з ПДВ за договорами)	21375,00	19200,00	48822,24
	Питома вага, (%)	0,45	0,47	0,76
Бюджетники				
4	Інтернет (підключення /обслуговування), (грн. з ПДВ за договорами)	528564,81	1446058,44	2824100,57
	Питома вага, (%)	11,3	32,60	44,04
5	Відеоспостереження (грн. з ПДВ за договорами)	113499,00	108975,92	641060,58
	Питома вага, (%)	2,42	2,46	9,99
	ВСЬОГО : (грн. з ПДВ за договорами)	4693866,63	4435716,56	6411636,09

*Джерело: сформовано автором

В цій цільовій групі знову ТОП продажів є послуги з надання Інтернету:

- для юридичних: середня вага (60%);
- для бюджетників: (35%).

Бачимо спад угод з юридичними особами. Який спричинений їх банкрутством через карантинні обмеження, а не через втрату цінності послуги, (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Динаміка послуг для юридичних осіб

Показовим є приріст сегменту бюджетної сфери. Це позитивно оцінює налагодження відносин з керівниками цих підприємств та розуміння цінності для них - правильність оформлення через ПРОЗОРО умов угоди. В контексті клієнтоорієнтованості це розцінюється як дослідження бажань лояльних клієнтів. Ото ж, ТОВ «Лангейт» ефективно працює в цьому плані.



Рис. 2.5. Показники роботи з бюджетними організаціями

Ото ж, зробимо висновок про те, що ТОВ «Лангейт» почав впроваджувати в моделі управління концепцію клієнтоорієнтованості в збутовій політиці. Ефективніше проходять зміни в наданні послуг мешканцям міста Чернівці.

Проте ще не вдалося охопити в цьому плані сегмент співпраці з юридичними фірмами. Це резерв для майбутнього.

Зазначимо, що в час «червоної» карантинної зони товариство працювало, його співробітники мали перепустки на громадський транспорт. Сьогодні послуга з подачі Інтернету стає життєво необхідною - більшість користувачів перейшли на дистанційну роботу, навчання й спілкування. Проте за другу половину 2019 року та першу - 2020 року був приріст прибутків, хоча не такий стрімкий як очікували. Це дає підстави, що основні конкуренти ТОВ «Лангейт» теж проводять клієнтоорієнтовану політику з утримання клієнтів.

Наступник кроком дослідження стану інтеграції клієнтоорієнтованості є дослідження достатності ресурсної бази ТОВ «Лангейт» для переходу на нову якість надання послуг та підвищення політики лояльності.

Стан майна товариства характеризують дані, (табл. 2.7):

Таблиця 2.7

Майнова структура

Показники	2017р.		2018р.		2019р.		Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення, (%)	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2018 до 2017	2019 до 2018	2018 до 2017	2019 до 2018
Розрахунково-грошова	96	5.21	697	25.6	1998	37.86	601	1301	626.04	186.66
Виробнича	1747	94.79	2026	74.4	3279	62.14	279	1253	15.97	61.85
Разом	1843	100	2723	100	5277	100	880	2554	47.75	93.79

*Джерело: сформовано автором

Складові майна товариства формувалися згідно завдань програми розвитку. Специфіка бізнес-процесу провайдерів така, що найбільших витрат потребують бізнес-процеси з проведення каналів подачі Інтернету чим на обслуговування.

Відтак, в виробничу функцію направляється лєвова частка майна - в 2018 році - (94.79), в 2019 році - (74.4), в 2020 році - (62.14).

Розрахункова функція відповідно зайняла таку частку по роках: (5.21), (25.6) і (37.86).

Обґрунтування - за попередні роки товариство активно проклало нові лінії, тому виробнича стратегія фірми була генеральною. Керівництво знало, що той провайдер, який перший зайде до багатопверхового будинку - той і залучить клієнтів.

В останні два роки м.Чернівці майже поділене між 8-10 провайдерами за лініями подачі Інтернету, тому ТОВ «Лангей» менше виконував такого роду робіт. Залишив за виробничою функцією - в м.Чернівці (переоснащення, ремонт), а в області - проведення каналів. Вивільнену частину майна направили на покращення розрахункової.

Аналіз управління активами (Додаток А) показав, що в цілому фінансова складова стратегії розвитку ТОВ «Лангейт» реалізовується без особливих стресів:

- не має великого розриву між залученим та власним фінансовим капіталом;

- хвилювання викликає моніторинг динаміки кредиторської заборгованості, темп приросту ще не є загрозливим, проте помітне зростання (+ 116.67%).

До негативних тенденцій віднесемо - дебіторської заборгованості, що зменшила темпи генерації прибутку в 2019 році.

Рекомендацією буде - провести технологізацію системи керування фінансами з використанням сучасних інструментів.

Узагальнимо, що статті балансу ТОВ «Лангейт» знаходяться в межах, рекомендованих для стабільного виконання господарських завдань Товариство характеризується нижче середньої нормою стійкості. Такий висновок підтверджують й дані зміни рентабельності, (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Стан рівня прибутковості

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення, (%)	
				2018р. до 2017р.	2019р. до 2018р.	2018р. до 2017р.	2019р. до 2018р.
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	14.33	2.15	10.63	-12.18	8.48	-85.02	395.04
Рентабельність власного капіталу	34.37	6.14	41.04	-28.23	34.91	-82.14	568.83
Рентабельність виробничих фондів	31.4	4.46	26.12	-26.94	21.66	-85.8	485.87
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	6.95	9.08	6.18	2.12	-2.89	30.52	-31.89
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності	3.54	0.56	3.23	-2.98	2.67	-84.17	475.67
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	2.89	0.45	2.73	-2.44	2.28	-84.43	506.73
Коефіцієнт реінвестування	1	1	1	-	-	-	-
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0.29	0.06	0.34	-0.23	0.28	-79.7	471.98
Період окупності капіталу, рік	6.98	46.59	9.41	39.61	-37.18	567.49	-79.8
Період окупності власного капіталу	2.91	16.3	2.44	13.39	-13.86	460.06	-85.05

*Джерело: сформовано автором

Це свідчить про слабкість в управлінні фінансами - показники рентабельності знаходяться на рекомендованих рівнях, проте є спад за чотирма видами, особливо в 2019 році.

Керівництво не чітко визначило сфери направлення активів, тому були стрибки спаду-піднесення. Тому підходи до організації фінансового менеджменту потребують удосконалення.

2.3. Оцінка рівня впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управлінні ТОВ «Лангейт»

Система управління ТОВ «Лангейт» сформована навколо авторитного стилю управління єдиного власника, який одночасно виконує функції директора. Проте, економічний стиль мислення керівника дав можливість товариству започатковувати клієнтоорієнтованість в процесах роботи з клієнтами на зразок продажів банківських продуктів ще в 2010 році.

Товариство зуміло налагодити хороший клімат в команді та досить ефективну систему мотивації співробітників. Товариство поки ще на інтуїтивному рівні формує «мотиваційне поле» з ключовою фігурою - клієнти. Відтак, на фірмі працює стабільна кількість штатних співробітників (58 чол.) та при потребі - прокладення нових мереж, ситуативно залучає зовнішні бригади згідно цивільно-правових угод.

Схема організаційної структури показана рисунком, (рис. 2.7):

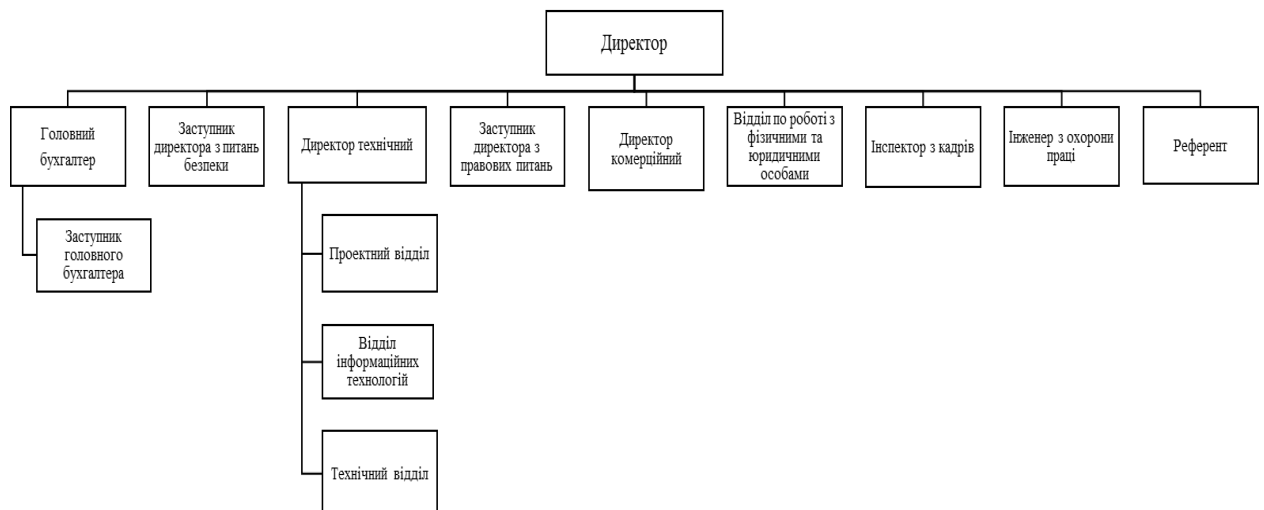


Рис. 2.7. Організаційна структура

Товариство організувало роботу так:
 - 2 офіси в м.Чернівці;

- 1 колл-центр;
- 5 представництв в райцентрах.

Головним ресурсом є команда фахівців, 80% яких працюють понад 10 років в товаристві:

- адміністрація - 10 люд.;
- технічний персонал - 20 (вузька спеціалізація);
- оператори - 18 люд. (власне вони обслуговують клієнтів);
- інженери - 2 люд.;
- IT - 6 люд.

Показовим є те, що з вищою освітою - (72%)

Ото ж, ТОВ «Лангейт» проводить прийнятну HR політику - не має плінності кадрів, а компетентність працівників є унікальною для регіонального ринку провайдерів, конкурентною перевагою, (табл. 2.9):

Таблиця 2.9

Динаміка руху персоналу

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення, (%)	
				2019р. до 2018р.	2020р. до 2019р.	2019р. до 2018р.	2020р. до 2019р.
Кількість прийнятих штатних працівників / (у т.ч. жінок)	5 (3)	1 (1)	3 (3)	-4 (-2)	2	- 80	+200
Кількість звільнених штатних працівників/ (у т.ч. жінок)	5 (4)	2 (2)	2 (2)	-3 (-)	0	-60	0
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду/ (у т.ч. жінок)	59 (16)	58 (16)	59 (17)	-1	1 (1)	-1,6	1,7
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня) / (у т.ч. жінок)	-	1 (1)	2 (1)	-	1	-	100
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством/ (у т.ч. жінок)	-	2 (2)	2 (2)	-	0	-	0
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб	57	57	57	0	0	0	0

Дана інформація показує, що керівництво проводить прийнятну клієнтоорієнтовану кадрову політику:

- облікова чисельність (люд./жін.) за роками була стабільною: 59/16, 58/16 і 59/17;

- низький темп спаду: (-1,6%) і росту (+1,7%);

- прийнятих: 5(3), 1(1) та 3 (3);

- звільнених: 5(4), 2(2) і 2(2).

Узагальнимо, ТОВ «Лангейт» послідовно рухається до стратегічної мети - утримання позицій локального лідера-провайдера. Тому направляє всі ресурси на повне задоволення клієнтів від своєї послуги. Для цього системно формує клієнтоорієнтований персонал. Ці зусилля уможливили досягнення таких цілей:

- розвиток клієнтської бази як гаранта свого успіху: ріст кількості споживачів складає 18014 людей;

- розширення сегменту ринку: сьогодні в м. Чернівці (23%), в області - (15%);

- позиціонування бреду «Лангейт» як компанії що цінує клієнта.

Формує ефективну мотиваційну модель, (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

Стан стимулювання співробітників

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення, (+,-)		Відносне відхилення, (%)	
				2019р. до 2018р.	2020р. до 2019р.	2019р. до 2018р.	2020р. до 2019р.
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	827,8	1 189,9	1 452,5	362,1	262,6	43,74	22,07
Фонд основної заробітної плати,	776,4	1 094,0	1 283,1	317,6	189,1	40,9	17,28
Фонд додаткової заробітної плати	51,4	95,9	44,4	44,5	-14,8	86,5	-53,7
Премії та винагороди, що носять систематичний характер	51,4	59,2	1,8	7,8	-57,4	15,1	-96,95
Заохочувальні та компенсаційні виплати	-	3,9	125,0	-	121,1	-	3105,1
Оплата за невідпрацьований робочий час	-	32,8	42,6	-	9,8	-	29,87
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановлений у колективному договорі.	5	6	7	1	1	20	16,66

В площині дослідження діяльності ТОВ «Лангейт» на предмет визначення ступеня його рівня клієнтоорієнтованості, варто виділити таку репутаційну перевагу як те, що:

1. Підтримує імідж компанії, що вартує довіри клієнтів:

- 96,6% штату працює на за умовами трудової угоди;
- 99,5% на повній ставці

Ці факти посилюють довіру клієнтів до товариства, яке «по білому» декларує свою результативність, чесно сплачує всі відрахування, а це означає, що рахунки фірми не арештують.

2. Згідно концепту клієнтоорієнтованого підходу формує систему цінностей в розрізі мотивації працівників до розвитку компетенцій клієнторієнтованості:

- нарощує темпи фонду о/п: (+43,74%) та (+22,07%);
- помітний ріст основної частини о/п: (1 283,1 тис. грн.);
- додаткової: (95,9 тис. грн.);
- в середньозважений розмір о/п вищий за аналогічний обласний показник: (11 тис. грн.);
- система бонусів розподіляється за відгуками клієнтів;
- наявний стабільний ріст продуктивності праці.

Досвід поступового переходу на принципи клієнтоорієнтованості розбивають міфи щодо нереальності здійснити такий перехід вітчизняним компаніям, а власне:

Впровадження клієнтоорієнтованості ТОВ «Лангейт» забезпечувалася якісно визначеною стратегією - формування лояльного свого клієнта за рахунок персонофінікації (додаткові сервіси, реагування на всі зауваження, налагодження комунікації)

Керівництво свідомо, а не для моди, започаткувало формування цілої моделі клієнтоорієнтованості, яка передбачає:

- суттєве посилення відчуття задоволення споживача від послуг;

- інвестує в процес утримання клієнтів як в можливість збільшення довготривалому періоді норми своїх прибутків;

- формує канали комунікацій з клієнтами та з персоналом;

- направляє свої ресурси на підвищення якості надання Інтернет послуг в аспекті зміни стану в конкурентів та доходності клієнтів;

ТОВ «Лангейт» формуючи політику лояльності інтегрує бонусні стимули з нематеріальними. Так, в серпні 2021 року організувало святкування 20-ти річчя фірми. В літньому театрі міста (парк ім.Т.Шевченка) відбувся концерт Іво Бобула. Фірма роздала 3 тисячі безкоштовних запрошень своїм постійним клієнтам, провели лотарею, де троє переможців отримали приз - подорож на курорт, умова - взяти путівку в одного із десяти туроператорів, які теж є постійними клієнтами ТОВ «Лангейт». Такий захід продемонстрував цінність клієнта для компанії.

ТОВ «Лангейт» цінує своїх працівників, проводить заходи щодо зміцнення відчуття корпоративності та команди - два рази на рік організовує 3-х денні виїзди в Карпати сімей працівників, проводить корпоративи.

Керівник Лангейту особисто контролює менеджерів щодо системності виконання заходів з зміцнення взаємин з клієнтами.

Динаміка витрат на здійснення управлінських функцій фірми показана графіком, (рис. 2.8):

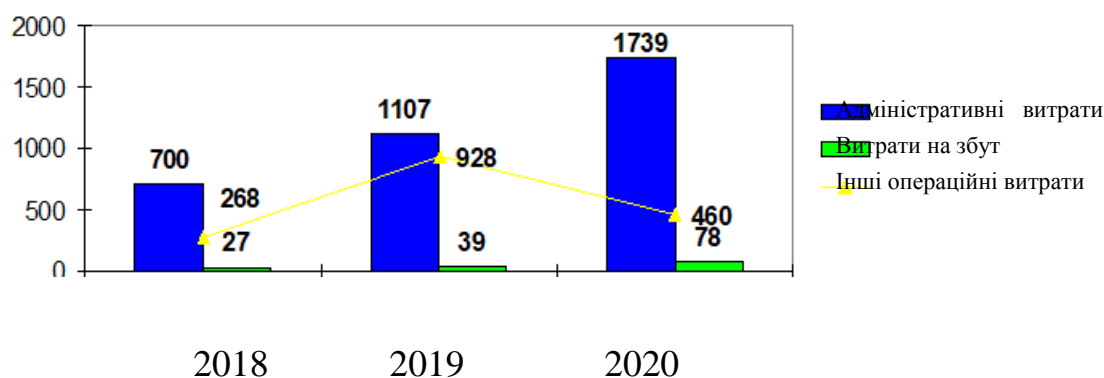


Рис. 2.8. Індикатори витрат на операційне управління

Проведений аналіз управління операційними витратами товариства показав, що свій потенціал товариство направило на створення центру спілкування з клієнтами, що теж дає певну конкуренту перевагу.

Інформація та проведені розрахунки щодо розвитку ділової активності подана в таблиці, (табл. 2.11):

Таблиця 2.11

Характеристика ділової активності

Показники	2017р.	2018р.	2019р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2018р.	2019р.	2018р.	2019р.
				до 2017р.	до 2018р.	до 2017р.	до 2018р.
Оборотність активів, <u>ресурсовіддача</u> , коефіцієнт трансформації, (оборотн.)	4.96	4.77	3.89	-0.19	-0.88	-3.78	-18.41
Фондовіддача	10.86	9.91	9.56	-0.95	-0.34	-8.79	-3.44
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (оборотн.)	10.13	9.82	6.9	-0.31	-2.92	-3.05	-29.71
Період одного обороту обігових коштів (днів)	35.56	36.67	52.18	1.12	15.5	3.15	42.27
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (оборотн.)	-	43.28	41.33	43.28	-1.95	-	-4.51
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	-	8.32	8.71	8.32	0.39	-	4.72
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	19.37	46.11	64.69	26.74	18.58		40.29
Період операційного циклу (днів)	0	8.32	8.71	8.32	0.39	-	4.72
Період фінансового циклу (днів)	-19.37	-37.79	-55.98	-18.42	-18.19	95.11	48.12
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотн.)	11.89	13.63	15.03	1.75	1.4	14.68	10.24

Дана аналітика засвідчила, що стратегія з управління потенціалом має переглянутися, тому що:

1. За три роки зміцнився лише індикатор:
 - оборотності власного капіталу: (+10,24);
2. Погіршилися такі показники як:
 - трансформації (- 18.41);
 - фондівддачі (- 3.4);

- періоди оборотності

Ото ж, підсумуємо, що не дивлячись на те, що ТОВ «Лангейт» було прибуткове за 2018-2020рр., в товариства намітилися проблеми в реалізації бізнес-процесів. На нашу думку така ситуація виникла через:

- недостатність лише власного капіталу на забезпечення активності;
- насиченням сегменту ринку в м.Чернівці.

Менеджменту варто розглянути альтернативні варіанти щодо розширення як видів бізнес-процесів так і нових сегментів, можливо - райони інших областей, що межують з проведеними мережами ТОВ «Лангейт».

Даний висновок підтверджують також розрахунки, (табл. 2.12):

Таблиця 2.12

Діагностика стійкості, (тис. грн.)

Показники	2017р.	2018р.	2019р.
Джерела власних коштів	774	823	1248
Необоротні активи	1219	1129	2360
Наявність власних оборотних коштів	-445	-306	-1112
Довгострокові кредити і позикові кошти (довгострокові зобов'язання)	18	0	0
Наявність власних і довгострокових позикових джерел коштів для формування запасів і витрат	-427	-306	-1112
Короткострокові кредити і позикові кошти (поточні зобов'язання)	1051	1900	4029
Загальна величина основних джерел коштів для формування запасів	624	1594	2917
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів	-445	-306	-1112
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових позикових коштів для формування запасів	-427	-306	-1112
Надлишок (+), нестача (-) загальної величини основних джерел коштів для формування запасів	624	1594	2917
Тип фінансової стійкості	Проблемний стан	Проблемний стан	Проблемний стан

ТОВ «Лангейт» неефективно здійснює фінансовий менеджмент, не вміє розпізнати невикористані резерви. Це може спричинити ситуацію, що не вистачить ресурсів для реалізації заходів щодо повнішої переорієнтації системи управління на рейки клієнтоорієнтованості.

Висновки до розділу 2

Діагностика стану діяльності ТОВ «Лангейт» показала, що це успішне підприємство малого бізнесу. За період дослідження - 2018 - 2020 роки було прибутковим. Виявлена негативна тенденція зниження темпів нарощування чистого прибутку.

Товариство має позитивну 20-ти річну репутацію надійного приватного провайдера Інтернету.

Підприємство вже сформувало потужну клієнтську базу, почало реалізовувати зміни в моделі управління з позицій клієнтоорієнтованого підходу.

Головним клієнтом є такий сегмент як фізичні особи, мешканці обласного центру. Власне на них націлена політика клієнтоорієнтованості.

Керівництво проводить інвестиції на удосконалення системи продажів, як основного чинника своїх доходів.

Конкурентними перевагами ТОВ «Лангейт» з позицій концепції клієнтоорієнтованості є:

- створення колл-центру, що підвищує рівень задоволеності клієнтів;
- наявність професійного персоналу здатного якісно надавати послуги та підтримувати взаємини з клієнтами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВПРОВАДЖЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ТОВ «ЛАНГЕЙТ»

3.1. Обґрунтування переваг системи клієнтоорієнтованого управління ТОВ «Лангейт»

ТОВ «Лангейт» як і всі вітчизняні підприємства здійснює свої бізнес-процеси в складних умовах зовнішніх викликів. Дослідження показало, що підприємство незважаючи на те, що є прибутковим, має низку проблем, які традиційні системи не в змозі вирішити - це спад макроекономічних показників та реальних доходів клієнтів, особливо фірм через карантин, зміна смаків споживачів, ріст цін на ресурси.

В таких умовах невизначеності клієнтоорієнтований підхід є дієвою стратегією менеджменту, яка має ряд переваг для впровадження:

1. Стратегія виправданою, так як формує унікальну перевагу шляхом пропонування клієнтам вищу від конкурентів цінність. На фоні стрибків товарного ринку, ця цінність створюється при взаємодії з клієнтами.

2. Є підставою для нової парадигми управління вітчизняних підприємств - орієнтація на запити клієнта.

3. Передбачає метод інтегрування всіх інструментів менеджменту для пізнання та задоволення цінності клієнта.

4. Стрімкий розвиток електронної торгівлі в Україні (до 50 млрд. грн. товарообіг за рік) з одного боку розширює можливі обсяги клієнтів, з другого - висуває нові вимоги до логістики та якості продукції, які може задовольнити лише клієнтоорієнтована фірма).

5. Конкретно для ТОВ «Лангейт» є ще така перевага - ніша охоплення Інтернетом споживачів Буковини не наповнена. Це формує стратегічну ціль

- зайняти це місце, тому потенційним клієнтам треба запропонувати таку цінність, яка буде для нього оптимальною.

6. Компанія має бути готовою, що клієнт забажає отримати повне досьє про її стан, характеристики послуги, ціни.

Власне, клієнтоорієнтований підхід дає можливість застосувати для цього інтернет-ресурсів підприємств, (рис. 3.1):

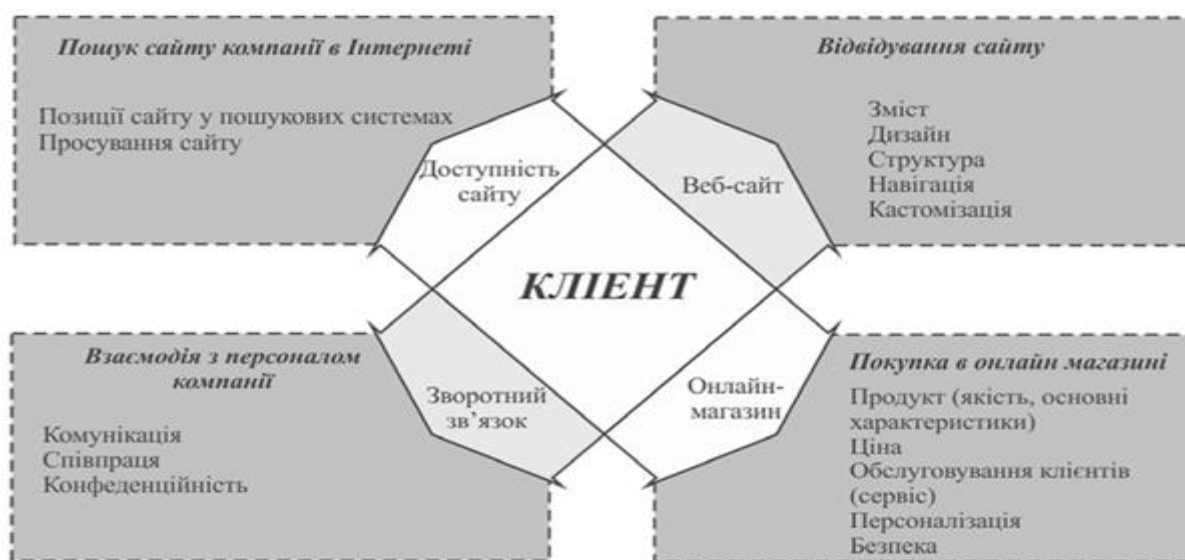


Рис. 3.1. Складові інтернет-ресурсів фірми з активізації її клієнтоорієнтованості

Таким чином, компанія при взаємодії в Інтернеті з дійсними чи потенційними за допомогою власного сайту повинно так наповнювати контент, щоб клієнт не лише міг отримати інформацію про його товари чи послуги, але й забажав би затриматися на сторінці, поставити «вподобайку» чи коментар.

Комунікація без особистого контакту з клієнтом повинна мати деталі розваги, пропаганди, навіювання, навчання. Це підвищить прихильність та лояльність користувача сайту не лише до продукції, але й до самого підприємства, його філософії та корпоративних цінностей. Це посилить позитивну репутацію компанії та імідж.

Обґрунтуємо переваги активізації реалізації клієнтоорієнтованої концепції в свою систему управління на підставі такого аргументу як - створення конкурентної переваги:

1. Забезпечення прибутковості на тривалу перспективу завдяки ефективній взаємодії з клієнтом.

Темпи росту прибутків у ТОВ «Лангейт» знизилися. Аналіз наукових джерел дає підставу згрупувати ключеві чинники потенційного нагромадження прибутків, (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Фактори підвищення прибутків

Покращення якості послуг та їх розширення	Підвищення продуктивності праці робітників
Оновлення та розширення асортименту послуг та тарифів	Скорочення адміністративно-управлінського персоналу
Збільшення обсягу надаваних послуг	Скорочення невиробничих витрат
Поглинання менших телекомунікаційних компаній	Гнучка тарифна політика, державне регулювання ІТ-сфери
Закуп високоякісного, сучасного обладнання	Покращення системи маркетингу на підприємстві
Збільшення клієнтської бази	Припинення надання низькорентабельних послуг, та удосконалення послуг з середнім рівнем рентабельності
Запровадження новітніх технологій	Зосередження уваги на високорентабельних послугах
Розробка власного патенту у сфері телекомунікацій	Надання послуг споживачам з високим рівнем платоспроможності
Грамотна побудова партнерських відносин з посередниками, постачальниками та інші.	Грамотно здійснювати цінову політику
Зменшення собівартості послуг шляхом правильного використання робочого часу, матеріальних ресурсів.	Постійний розвиток персоналу та підвищення його кваліфікації

*Джерело: [66]

Адаптуємо рекомендації науковців до формування напрямів розвитку ТОВ «Лангейт»:

1. Завершення переформатування параметрів кадрової політики ТОВ «Лангейт», зорієнтованої на цільового клієнта.
2. Проводити моніторинг трендів ринку мобільного зв'язку світу та України та враховувати їх в стратегічних завданнях ТОВ «Лангейт».
3. Інтенсивно розвивати ефективну модель взаємодії між клієнтом та ТОВ «Лангейт».
4. Утримання клієнтів (їх у ТОВ «Лангейт» - 18014 абон.) через надання цінних для клієнта якісних послуг.
5. На основі пізнання потреб та очікувань споживача розроблення тарифів.
6. Впровадження програм лояльності.
7. Створення транспарентної моделі діяльності компанії.

Здійснено прогноз та передумови завоювання ТОВ «Лангейт» нових клієнтів:

- Товариство уже створила сильну базу клієнтів (табл. 2.5 - табл. 2.6). Її структура показана діаграмою, (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Структура портфеля послуг

З графіку бачимо, що (80%) - надання послуг Інтернет. Така концентрація:

- з одного боку не відповідає принципу диверсифікації з метою мінімізації ризиків;

- з другого - це визначило найважливішого клієнта, який приносить найбільше прибутків ТОВ «Лангейт», відтак згідно клієнтоорієнтованого підходу, саме на нього товариство має направити всі зусилля.

Що стосується послуг по ТБ, то не має надії, що вони суттєво зростуть. Пік пошуку клієнтами такого провайдер припав на 2019-20рр, коли оголосили про перехід на цифрове.

А от, послуги з відеоспостереження є перспективними, так як в приміській території зростає кількість особняків - потенційних споживачів відео нагляду.

Моніторинг умов нарощування обсягів клієнтів по області показаний рисунком, (рис. 3. 3):

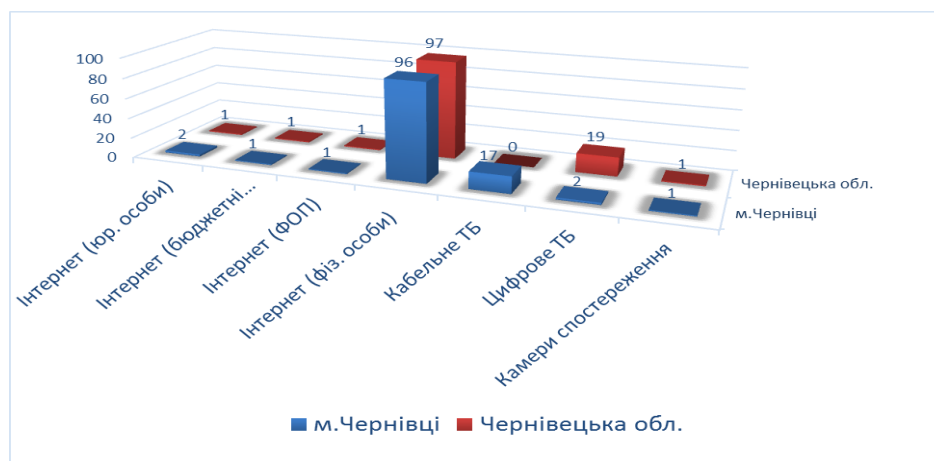


Рис. 3.3. Регіональний зріс

З діаграми наглядно видно, що ТОВ «Лангейт» за два останніх роки почав стратегію завоювання ринків районних центрів області. Така перспективна ніша приваблює і прямих конкурентів товариства.

Тому менеджери з розробки тарифної політики уже сьогодні мають моніторити бажання та платоспроможні можливості в розрізі ОТГ.

Третім етапом обґрунтування плюсів реалізації клієнтоорієнтованого підходу для ТОВ «Лангейт» є розрахунок реального та потенційного ступеня конкурентоздатності.

Поділ між конкурентами регіональному ринку зображений на малюнку, (рис. 3.4):



Рис. 3.4. Вага товариства на конкурентному ринку

Відтак, бачимо що ТОВ «Лангейт» займає 30% обласного центру, а на решту 30% потенційного ринку претендують ще Інтелек та Воля. Тому рекомендуємо керівництву ТОВ «Лангейт» згідно методик клієнтоорієнтованості впроваджувати такі заходи:

- розробити лояльну політику та створити послугу, яка 100% попаде в ціль потреб цих потенційних 30%;
- адаптувати систему комунікації до зручності цього сегменту;
- почати активну промоцію ТОВ «Лангейт».

В ході діагностики конкурентного середовища ТОВ «Лангейт» в площині цілої Чернівецької області необхідно врахувати адміністративно-територіальні зміни:

- укрупнення в 3 райони;
- поява ОТГ;
- зміна керівників РДА та сільрад

На цьому конкурентному полі є ще один додатковий та сильний конкурент - Хатанет, (рис. 3.5):



Рис. 3.5. Конкуренти по регіону

На мезорівні ТОВ «Лангейт» поступається компаніям - Укртелекому та Інтелект. Хоча має позитивний темп приросту в районах за минулий рік.

Результат обґрунтування представлені таблицею, (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

СВОТ

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. За 20 років функціонування на ринку Чернівців має репутацію надійного провайдера.	1. Нестача власного капіталу для розширення діяльності
2. Вагоме місце в конкурентному середовищі регіональних провайдерів (в м.Чернівці - 22%, в області – 15%)	2. Залежність від зміни умов переукладення договору на користування телекомунікаційною мережею.
3. Стійкі позитивні тенденції в прибутковості, кадровій політиці.	3. Недостатній фінансовий менеджмент
4. Гнучка лояльна політика тарифів, постійна інновація сервісу та видів Інтернет-послуг, особливо пакету «Корпоративний».	4. Залежність від державної реєстрації та ліцензування нових послуг оператора, підтвердження ліцензування статусу провайдера телекомунікаційних послуг.
Можливості	Загрози
1. Охоплення потенційної частини клієнтів, що міняє провайдерів (30%) ринку Чернівецької області через те, що є складність входження нових провайдерів (сьогодні треба пройти 14 процедур, зібрати 24 документи та для використання реєстратора розрахункових операцій треба обов'язково показати план для доходів понад 1 мільйон гривень на рік)	1. Обмеження доступу до інфраструктури телекомунікаційних мереж з боку її власників.
2. Збільшення кількості абонентів бюджетників через вимогу модифікації медичних та освітніх закладів	2. Системні крадіжки телекомунікаційного обладнання та пошкодження телекомунікаційних мереж.
3. Підвищення якості управління через ІСМП	3. Демпінговий вплив провайдерів ТОП-10 України
4. Утримання старих клієнтів через підвищення професійних якостей менеджерів з організації консультативних послуг .	4. Вплив зовнішнього середовища: зменшення платоспроможності населення; банкрутство фірм; зміна оподаткування та мита на іноземне обладнання; коливання валюти.

3.2. Запровадження програми формування та посилення клієнтоорієнтованості персоналу ТОВ «Лангейт»

ТОВ «Лангейт» уже започаткував основи для переходу на клієнтоорієнтований підхід управління. Принаймні - задекларував в місії. Проте ще далеко до того, коли буде сформована справжня клієнтоорієнтована філософія на всіх рівнях. Наразі ініціатива йде від власника товариства.

Коли ядром всіх процесів ТОВ «Лангейт» буде стояти клієнт, тоді товариство зможе називатися клієнтоорієнтованим:

- лояльність сформується лише тоді, коли клієнт ТОВ «Лангейт» буде почуватися комфортно у співпраці з товариством;
- сервіс має бути налагоджений за принципом «для клієнта і про клієнта»;
- неполадки/конфлікти мають чітко та швидко долатися;
- оптимально швидко має надаватися затребувана клієнтом інформація;

Новим трендом менеджменту компаній є - концентрація на формуванні клієнтоорієнтованої культури та навчанні/перенавчанні співробітників з метою:

- ефективніше співпрацювати з клієнтами різних поколінь;
- отримувати відгуки від клієнтів;
- визначати потенційні проблеми;
- завзято їх вирішувати.

Зауважимо, що сьогодні популярними є сучасні нетелефонні форми особистого сервісу: соціальні медіа та чати.

Більшість експертів зауважують, що впровадження клієнтоорієнтованості в компанії є «болючим» процесом як з фінансової так і з моральної - кардинальна зміна ставлення працівників до клієнтів. Рідкістю є, більшість співробітників від початку прийому в компанію

виконують роботу добросовісно та вчасно, при цьому повідомляючи клієнту, що, коли і як вони зробили. Таких працівників мало, тому компанії їх треба берегти. Інша категорія працівників не вміє чи не хоче працювати для задоволення клієнта. Їх єдина ціль - отримання заробітної плати. Відтак, товариство має два способи вирішення кадрової проблеми з набуття навичок клієнтоорієнтованості: інвестувати кошти в тренінги та навчання з надією, що неклієнтоорієнтований персонал стане працювати відповідно до нових стандартів або - звільняти.

Рекомендуємо для керівництва ТОВ «Лангейт» алгоритм, за яким можна прорахувати потребу та ефективність у навчанні персоналу стандартам клієнтоорієнтованості, (рис. 3.6):

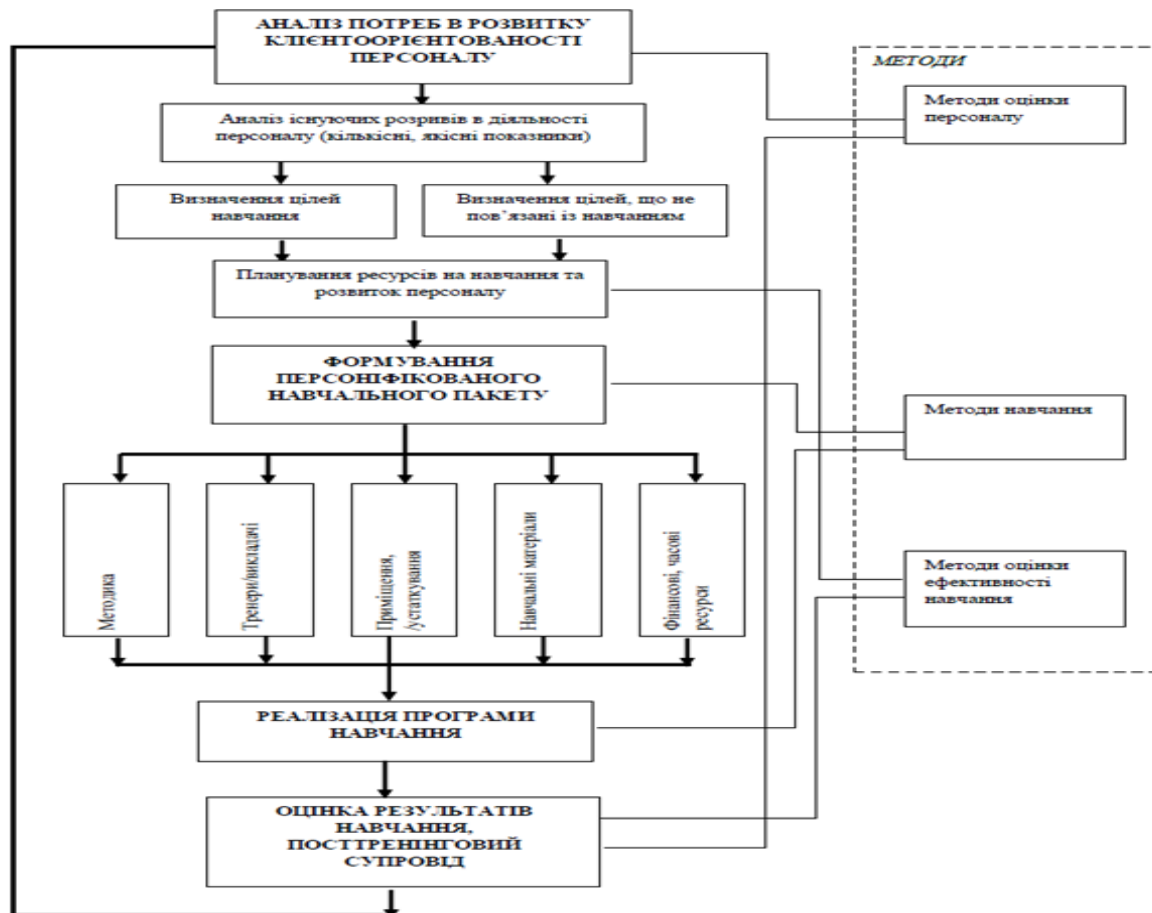


Рис. 3.6. Схема проекту з навчання персоналу в управлінні розвитком клієнтоорієнтованості

*Джерело: [39]

Зауважимо, що в процесі впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управління фірмою, спершу формується процес розвитку її людських ресурсів - запровадження системи підвищення їх клієнтоорієнтованості. Головною складовою системи підвищення клієнтоорієнтованості персоналу є навчання. Цикл навчання - це цілісний процес, який має такі етапи:

1. Аналіз потреб персоналу в навчанні:

- визначення існуючих невідповідностей в роботі персоналу (дослідження відгуків клієнтів та поведінки співробітників);
- визначення резервів, що не пов'язані з навчанням (мотивація, зміна посадових інструкцій, правильний підбір персоналу) для підвищення клієнтоорієнтованості персоналу;
- визначення пріоритетів навчання в контексті стратегічних цілей підприємства та тимчасових обмежень;

2. Розробка корпоративної програми навчання персоналу основам клієнтоорієнтованості:

- визначення цілей навчальної програми, цільової аудиторії;
- Затвердження змісту програми навчання: вибір методики (тренінги, семінари, онлайн вебінари), термінів, кількості учасників, змісту роздаткових матеріалів.

3. Визначення загального бюджету програми навчання.

4. Реалізація програми навчання.

5. Оцінка результативності навчання:

- визначення параметрів оцінки результатів навчання (корпоративної й персональної);
- визначення критеріїв оцінки якості навчання (оцінка тренера, змісту курсу).

6. Посттренінговий супровід - орієнтація на конкретні проблеми фірми в сфері клієнтоорієнтованості персоналу, консультування, рекомендації.

Відтак, першочерговим та болючим для підприємства є - визначення потреб і вартості навчання персоналу засадам клієнтоорієнтованості. Метою навчання має стати:

- зміна мислення співробітників в бік розуміння класичних та неокласичних ідей клієнтоорієнтованого підходу;
- набуття комунікаційної компетентності з ефективною взаємодією з клієнтами;
- розвиток емоційного інтелекту.

Аналіз ступеня реалізації клієнтоорієнтованого підходу в управлінні ТОВ «Лангейт» показав, що згуртованість та фаховість персоналу є його конкурентною перевагою. Проте в взаємодії з клієнтами вони переважно користаються класичними маркетинговими інструментами - просування товару, а не клієнтоорієнтованими підходами - інтереси клієнта.

Рекомендуємо такий алгоритм формування та посилення клієнтоорієнтованості персоналу ТОВ «Лангейт»:

1. Оцінка співробітниками загальної кадрової політики
2. Оцінка клієнтами та співробітниками ступеня клієнтоорієнтованості ТОВ «Лангейт» (анкетування, відгуки на сайті, в групах соцмереж).
3. Самооцінка персоналу ступеня клієнтоорієнтованості (анкети, тестування).
4. Прийняття рішення про навчання та його проведення за схемою шести етапів, (рис. 3.6).
5. Впровадження заходів з підвищення якості діяльності та клієнтоорієнтованості працівників, що співпрацюють з клієнтами ТОВ «Лангейт».

Адаптацію запропонованої програми з розвитку клієнтоорієнтованості персоналу ТОВ «Лангейт» провели серед 20 співробітників офісу №1 товариства, зокрема й директора, за допомогою методу - анкетування.

Спершу провели анкетування працівників щодо оцінки рівня HR-політики.

Результати опитування згруповані в таблиці, (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

Оцінка рівня корпоративної кадрової політики

№	Елементи кадрової політики підприємства	Високий рівень (1,0)	Вище середнього рівень (0,75)	Середній рівень (0,5)	Нижче середнього рівень (0,25)	Низький рівень (0,0)	Загальна оцінка
1	Відповідність посаді	+					1
2	Відповідність зарплати		+				0,75
3	Умови праці			+			0,5
4	Психологічний клімат в колективі		+				0,75
5	Матеріальна мотивація		+				0,75
6	Нематеріальна мотивація			+			0,5
7	Можливість розвитку		+				0,75
Разом							5
Бальна оцінка кожного елемента кадрової політики							0,71

*Джерело: розраховано автором

Зауважимо, що ймовірність похибки - 5-8% так як цільвим сегментом опитування були співробітники адміністративного офісу та менеджери, що регулюють роботу колег по обслуговуванні фізичних та юридичних осіб - клієнтів ТОВ «Лангейт».

Проте отримані результати опитування лише підтвердили висновки попереднього розділу дослідження.

Отже, можемо зробити узагальнення, що співробітники ТОВ «Лангейт» дають високу оцінку - (0,71) існуючої кадрової політики.

Опитувані виділили, що необхідно покращити умови праці (розширити офіси) та удосконалити порядок нематеріального заохочення.

Високо оцінили можливість розвитку - (0,75), проте розглядають його лише в аспекті просування по щаблях кар'єри в залежності від збільшення обсягів продаж. Таким чином, орієнтуються на товар, а не на клієнта.

Другим етапом було опитування (наразі лише співробітників цього офісу, тому, що рішення щодо опитування клієнтів має приймати керівник) на предмет ступеня клієнтоорієнтованості ТОВ «Лангейт». Результати оформлені в таблиці, (табл.3.4):

Таблиця 3.4.

Оцінка співробітниками рівня клієнтоорієнтованості ТОВ «Лангейт»

Критерії	Підприємство, орієнтоване на послугу	Бали (0 ↔10)	Клієнтоорієнтоване підприємство
1. Стратегія	Створення кращої послуги	5	Створення кращого вирішення потреб, запитів споживачів
2. Корпоративна культура	Розроблення нових продуктів для розвитку (продуктова культура)	6	Пошук нових потреб для задоволення (клієнтська культура)
3. Бізнес-процеси	Розвиток нового продукту	6	Розвиток нового вирішення потреб
4. Мотивація	Винагорода персоналу за розроблення нових продуктів	7	Винагорода персоналу за глибоке розуміння потреб клієнтів
5. Організаційна структура	З товарною орієнтацією	4	З орієнтацією на сегменти споживачів
6. Філософія бізнесу	Продаж послуг	5	Обслуговування клієнтів (ідентифікація потреб та пропонування їх вирішення)
7. Критерії управління	Формування товарного портфеля	5	Формування портфеля клієнтів
8. Стратегічна ціль	Підвищення рівня задоволеності клієнтів	6	Підвищення користі, лояльності клієнтів
9. Підхід до реалізації послуг	Скільки клієнтам ми зможемо продати конкретну послугу?	4	Скільки послуг ми зможемо продати конкретному клієнту?
10. Стратегічний результат	Максимізація продаж	5	Зростання вартості життя клієнта
Всього:		52	

*Джерело: розраховано автором

На нашу думку, це основна частина адаптації запропонованої програми, тому що вона показала та дала поштовх до усвідомлення, що наразі персонал навіть не розуміє різницю між концепцією орієнтації на товар та клієнтоорієнтованістю. Бачимо, що отриманий результат низький - 52 із 100 можливих.

Зауважимо, що після бесіди-роз'яснення та демонстрування схеми (рис. 1.2) про взаємозв'язок між їхніми інтересами та інтересами компанії Вони зрозуміли, що удосконалення системи управління ТОВ «Лангейт» за принципами клієнтоорієнтованості вигідне не лише товариству, а й їм особисто - безпосередньо позначиться на їх зарплатах.

Результати третього етапу опитування згруповані в таблиці, (табл.3.5):

Таблиця 3.5

Самооцінка рівня клієнтоорієнтованості

Питання	Оцінка від 1 до 10 балів
1. Чи чітко Ви визначаєте клієнтів компанії, їх потреби та цінності?	5
2. Як Ви вважаєте Ваші манери і поведінка при спілкуванні з клієнтами є бездоганними?	8
3. Подобаюся Вам клієнти компанії?	6
4. Подобається Вам працювати з клієнтами?	8
5. Оцініть свої знання щодо товарів, які ви реалізуєте?	9
6. Ви вмієте спілкуватися з незадоволеними клієнтами?	5
7. Ви вмієте компетентно спілкуватися по телефону, Е-І, чат-ботом?	8
8. Як Ви думаєте чи достатньо уваги приділяється взаємодії з клієнтами ?	7
9. Чи виникають у Вас труднощі у спілкуванні з клієнтами (у розмові, у поведінці, під час реалізації продукції)?	7
10. Яку оцінку, на Вашу думку, поставить Вам клієнт після спілкування?	8
Загальна кількість балів:	71

*Джерело: розраховано автором

Варто зауважити, що такого роду анкети з самооцінки завжди мають перевищену частку суб'єктивності. Тому, це скоріше не дійсна оцінка - (71), а орієнтири за змістом запитань для працівника щодо його спілкування з клієнтом.

Четвертий етап алгоритму - керівник ТОВ «Лангейт» пообіцяв подумати про проведення такого навчання персоналу заради підвищення ефективності його взаємодії з клієнтами.

Вважаємо, що впровадження такої програми розвитку клієнтоорієнтованості співробітників ТОВ «Лангейт» підвищить їх рівень клієнтоорієнтованості, що проявиться в підвищенні ефективності

обслуговуванні клієнтів - створить стратегічну конкурентну перевагу товариства.

Узагальнені рекомендації з підвищення ефективності праці в сфері клієнтоорієнтованості представлені в таблиці, (табл. 3.7):

Таблиця 3.7.

Заходи з підвищення якості діяльності менеджерів

№	Сфера удосконалення	Зміст
1	Запровадження ефективного фідбеку з клієнтами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка алгоритму опитування клієнтів в розрізі термінів, логіки опитування. 2. Аналіз отриманих відповідей. 3. Корегування сфер діяльності до запитів абонентів. 4. Тестування менеджерів-операторів на якість спілкування з клієнтами 5. Обмін «історіями успіху» між менеджерами з організації консультативних послуг
2	Запровадження якісного фідбеку з працівниками	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення до «мозкового штурму» менеджерів середньої ланки всіх підрозділів (менеджерів-операторів, технарів, програмістів, інженерів). 2. Розробка алгоритму чітких та зрозумілих завдань з вказанням параметрів оцінки ефективності кожного підрозділу та кожного працівника, зокрема. 3. Анонімні опитування працівників щодо рівня управління, умов та оплати праці. 4. Диференціація бонусних винагород
3	Інтегрування інструментів ІСМП	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначення параметрів оцінки внеску в інновації товариства (нове управлінське рішення, технічна інновація, нестандартний метод залучення клієнтів) 2. Розробити персоналізовану систему мотивації за ІСМП. 3. Запровадити посаду координатора цільових проектів та менеджерів трансферту інтелектуально-знанневих активів. 4. Направляти частину нерозподіленого прибутку на розвиток інновацій, самоменеджменту, креативності
4	Мотивація менеджерів до набуття нових навичок	<ol style="list-style-type: none"> 1. За прослуховування вебінарів з психології, управління, комунікації додавати по 2-5% до 1 місячної зарплати. 2. За отримання сертифікатів з удосконалення навичок професійно-діяльнісні, розвитку особистісних та когнітивних якостей додавати по 5% до піврічної зарплати. 3. Популяризація методів роботи кращих операторів.

*Джерело: розраховано автором

Реалізація запропонованої дасть змогу ТОВ «Лангейт» сформувати такі конкурентні переваги, які важко копіюються конкурентами, зумовлюють стійкий довготривалий прибуток, формують позитивний імідж товариства та лояльність споживачів.

Висновки до розділу 3

Узагальнено основні вектори розвитку Інтернет-послуг України.

Визначено перспективи зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Лангейт» на основі інтенсивнішого переходу на концепцію клієнтоорієнтованості в аспекті збільшення прибутковості та розширення свого сегменту на ринку Чернівецької області.

Здійснено SWOT-аналіз ТОВ «Лангейт».

Обґрунтовано програму підвищення ступеню клієнтоорієнтованості співробітників ТОВ «Лангейт».

Систематизовано процес навчання з розвитку клієнтоорієнтованості персоналу за 6 етапами. Мета - навчання персоналу розуміти клієнтів, прогнозувати зміну їх попиту та ставлення до Лангейту, налагоджувати взаємини на основі співпадіння цінностей, інтересів та потреб клієнтів, компанії і працівників.

Програму адаптовано через опитування 20-х працівниках першого офісу ТОВ «Лангейт».

ВИСНОВКИ

1. Дослідження наукових джерел з проблематики менеджменту підприємств дає підстави зробити узагальнення про те, що сучасним трендом є поширення клієнтоорієнтованих підходів. Клієнтоорієнтована концепція закономірно вписується в стратегічний набір сучасного підприємства та генерує для нього низку позитивних ефектів.

Узагальнено, що клієнтоорієнтованість необхідно розуміти як модель управління взаємовідносинами з клієнтами, що приносить вигоди: для клієнта - цінність максимального задоволення від придбання товару/послуги, а для підприємства - цінність інвестиції яка забезпечить в довготривалій перспективі її прибутки. Основними параметрами клієнтоорієнтованого підходу є задоволення активних та перспективних потреб споживача, формування лояльності цільових клієнтів та усвідомлення керівників й працівників, що ефективні партнерські взаємини зі клієнтами, в умовах невизначеності, генерують низку позитивних ефектів для підприємства.

2. Узагальнено, клієнторієнтованість підприємства надає конкурентних переваг за рахунок пропозиції унікальних, які неможливо шаблонно повторити, взаємин з клієнтами. Утримання стійкої лояльності клієнтів дає такі ефекти:

- зростання діапазонів продажів та залучення клієнтів;
- зниження витрат та безпосередньо, зростання прибутковості;
- підвищення конкурентоспроможності;
- ріст вартості бізнесу через залучення та утримання найбільш прибуткових клієнтів;
- підвищення ефективності системи управління компанією та результативності співробітників.

Узагальнено, що система мотивації має спрямовуватися виключно на запити потенційних клієнтів, а, відповідно, стимули - на виконання стратегічної місії підприємства.

3. Систематизовано цілі, методи та етапи впровадження клієнтоорієнтованого підходу в систему управління підприємством. Виокремлено основні організаційні зміни в площині 8-ми етапів формування клієнтоорієнтованої моделі бізнес-процесів. Комплексний підхід інтеграції системи управління підприємством на клієнтоорієнтовану концепцію передбачає створення партнерства в розрізі потреб компанії, клієнтів, працівників. Систематизовано підходи щодо підвищення ступеня клієнтоорієнтованості персоналу.

4. Проведена оцінка результативності ТОВ «Лангей» в площині клієнтоорієнтованості показала, що товариство протягом 2018-2020 рр. досягло успіху - отримувало прибутки. Характеризується негативною тенденцією - спадом темпів генерування чистого прибутку в 2019 році. Причиною спаду був ріст витрат на організацію роботи цілодобового колл-центру, відкриття якого є позитивною новацією в контексті переходу до клієнтоорієнтованої моделі. Це підвищує якість надання послуг та зміцнення зворотного зв'язку з клієнтами.

Товариство задекларувало свою місію «Турбота про клієнта», яку в стратегічних завданнях втілює за принципом ШЯД - швидкість, якість й доступність подачі Інтернету в кожную домівку. ТОВ «Лангейт» підтримує імідж надійного партнера, що є одним із чинників збільшення довіри клієнтів.

5. Аналіз стану надання послуг показав, що товариство наразі продає три ключових послуги: доставка та обслуговування Інтернету, цифрове ТБ та відеоспостереження. Лідером є послуги з задоволення потреби клієнтів в Інтернеті (80%) продажів, а відповідно - прибутків підприємства. Відтак, власне постійні споживачі цієї послуги формують клієнтську базу і на них повинна націлюватися політика лояльності.

ТОВ «Лангейт» надає послуги за чотирма сегментами - фізичні особи (основні клієнти), ФОП, бюджетні установи та юридичні організації. За територіальним сегментом - це місто Чернівці та наша область.

6. Оцінка рівня формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні ТОВ «Лангейт» показала, що процес впровадження почався. Визначені стратегічні клієнтоорієнтовані орієнтири, сформовано команду, націлену на тісні партнерські відносини з клієнтами - це є конкурентною перевагою товариства на ринку провайдерів Буковини.

Певні недоліки є в управлінні фінансами та моніторингом очікувань клієнтів, що спричинило спад ділової активності.

7. На підставі узагальнень з дослідження сутності клієнтоорієнтованого підходу в стратегіях підприємства та аналізу існуючого рівня клієнтоорієнтованості ТОВ «Лангейт» обґрунтовані ефекти, які може отримати дане товариство від активнішого впровадження клієнтоорієнтованого підходу в систему управління:

- забезпечення на тривалу перспективу прибутковості товариства завдяки ефективній взаємодії з клієнтом;

- можливість завоювання товариством на регіональному ринку більшої частки з «незайнятих» 30% основними провайдерами Інтернету.

8. Рекомендовано до впровадження в діяльність ТОВ «Лангейт» комплекс заходів з формування та посилення клієнтоорієнтованості персоналу, який включає п'ять блоків: корпоративна кадрова політика, клієнтоорієнтованість товариства, самоцінка, навчання та алгоритм заходів.

СПИСОК

1. Аніськіна І.В. Підприємство як клієнтоорієнтована система. *Ефективна економіка*. 2018. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2051>. (дата звернення: 10.09.2021).
2. Акіліна О.В. Проблеми підготовки сучасних менеджерів. *Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю. Збірник тез виступів на I Міжнародній науково-практичній конференції, 8-9 листопада 2017 р.* К.: Видавничо-поліграфічний дім «Формат», 2018 р. С. 50-55.
2. Биба В.В., Теницька Н.Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Вісник «Економіка і Суспільство»*. 2017. № 12. С. 174-180.
3. Баксалова О.М. Формування ефективної системи мотивації праці на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 6, Т. 3. С. 194-197.
4. Біліченко О.С. Класичні і сучасні моделі мотивації трудової діяльності. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2017. № 4. С. 119-125.
5. Бондаренко А. Ф., Розкошна О. А., Косенко В. І. Сучасні аспекти розвитку клієнтинг-стратегії банку. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 3. С. 313–318.
6. Бойчук І. В. Адаптація управління маркетингом до умов пандемії COVID-19. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. Хмельницький: ХНУ, 2020. № 5. С. 38-41
7. Боліла С. Ю., Кириченко Н. В., Осадчук І. В. Клієнторієнтовані технології формування конкурентних переваг м'ясопереробного підприємства на локальному ринку. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 78-86
8. Бочарова О.Н. Перспективні напрямки розвитку малого і середнього бізнесу в нових умовах. *Соціально-економічні явища і процеси*. 2017. Т. 9, № 6. С. 11-15.

9. Боличева О.В. Проблематика досліджень феномена персоніфікації в освітньому процесі. *Вісник післядип. освіти: зб. наук. праць*. К., 2010. Ч. 2. – С. 27-32.
10. Вантух Т. З. Сутність та визначення поняття «клієнтоорієнтована депозитна політика». *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Вип. 2. С. 17–25.
11. Василик А.В. Компетенції HR фахівця в епоху цифрових технологій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. № 9. 2018. С. 119-127.
12. Варналій З.С. Конкуренція і підприємництво : монографія. Київ : Знання України, 2015. 463 с.
13. Вартанова О. Компетенція підприємства у стратегічному управлінні знаннями: формування та розвиток: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. 340 с.
14. Весельська А. Л. Гендерний аспект лідерства: теоретичний аналіз. *Наука і освіта*. 2018. №5 (122). С. 19-24.
15. Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника. URL: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>. (дата звернення: 04.09.21)
16. Волинець В.В. Засоби переконання та стимулювання (заохочення) у забезпеченні зобов'язань за трудовим договором. *Форум права*. 2018. № 1. С. 92-98.
17. Гарматій Н. Застосування сучасних інформаційних систем для підтримки управлінських рішень. *Галицький економічний вісник*. 2019. №1(40). с.159-164.
18. Герасименко Г.В. Сучасні технології соціального опитування. URL: <http://intkonf.org/gerasimenko-gv-suchasni-tehnologiyi-sotsialnogo-opituvannya/> (дата звернення: 10.07.2021).
19. Готра В. В., Філін Ю. І. Розробка адаптивної стратегії маркетингу. Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні. 2017. С. 163-169.

20. Данченко Л. Г. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації. Молодий вчений. 2015. № 11 (26). С. 52-55
21. Дейнека О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації. *Економічний аналіз*. 2017. Вип. 5. С. 75–79.
22. Дідченко О. І. Маркетинговий потенціал підприємства як складова економічного потенціалу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2017. Вип. 1(3). С. 269-272.
23. Дороніна М. Формування та розвиток професійної компетентності управлінського персоналу. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2018. 368 с.
24. Євтушенко Г.І. Організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (Економіка і право)*». Випуск №2 (57). Ірпінь, 2017. С.14-275.
25. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. № 1023-XII. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення 5.06.2021).
26. Захарченко Р.М., Кірюшатова Т.Г., Карташова О.Г. Комплексна інформаційна система управління підприємством. *Вестник ХНТУ*. 2016. № 2 (38). С. 232-237.
27. Зведена карта покриття всіх 3G операторів України. URL: <http://3g.multitest.ua/?pos=48.64999,32.81696,6>(дата звернення 21.10.2021).
28. Зозульов О. Нестерова Ю. Бренд як нематеріальний актив у постіндустріальному суспільстві. *Економіка України*. 2019. №3. С. 4-11.
29. Зайцева І.В. Компетентність як основа формування майбутнього фахівця економічної сфери. *Наукові дослідження – теорія та експеримент: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Полтава, «Інтер Графіка». 2020. С.37-40.
30. Захаренко Д.С. Клієнтоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристики. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4(22). С. 187–194

31. Ідентифікація поняття стратегічних ресурсів підприємства Сотнікова Д.В. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1468>. (дата звернення 13.09.2021).

32. Нестеренко О.П. Творче руйнування: підприємницьке мислення і підприємницька діяльність. *Інноваційна теорія Йозефа Шумпетера: сучасне звучання економічних та управлінських ідей : матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка. 2018. С. 32–34.

33. Ніколаєва А. М. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємств м'ясної промисловості : дис. канд. наук: 08.00.04. Луцьк: ЛНТУ, 2019. 218 с.

34. Каліна І.І. Сучасна парадигма інформаційного забезпечення маркетингу інновацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Випуск 34. С. 316-322.

35. Кваско А. В., Лавренюк М. М. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Інтелект XXI*. 2018. № 1-2. С. 69–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2013_1-2_10 (дата звернення 10.07.2021).

36. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб., 2-ге вид., переробл. і доповн. Київ : Знання, 2016. 406 с.

37. Клієнтоорієнтованість – це вулиця з двобічним рухом. URL: <http://nbr.com.ua/novosti/492-klientoorientovanist-tse-vulitsya-z-dvobichnim-rukhom>. (дата звернення 22.08.2021).

38. Ковальська Н. А. Формування професійної компетентності майбутніх фахівців економічного профілю. *Innovative Educational Technologies: European Experience and Its Application in Training in Economics and Management. Training*. Poland: WSBiP, 2017. – P. 55-58.

39. Коленда Н. В. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 23(1). С. 103-107. URL :

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_23(1)_24) (дата звернення: 30.06.2021).

40. Корінев В. Л., Мартиненко Д. О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони*. 2019. № 3 (78). С. 71-74

41. Костецька Н.І. Методичні аспекти формування стратегії зниження витрат підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць*. Дніпропетровськ : ДНУ, 2018. С. 443-450.

42. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Експрес-курс; пер. с англ. під ред. С. Г. Божук. Санкт-Петербург: Питер, 2005. 464 с.

43. Кузьмак О. І., Шайдюк А. С. Сучасні маркетингові технології як інструмент ефективного управління підприємствами в умовах глобалізації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка» : науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2020. № 19(47). С. 57-63

44. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер. : Економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 112-116

45. Кушнірюк В. К. Лідерство і керівництво як основні категорії менеджменту: тотожність чи відмінність. URL: http://www.rusnauka.com/16_ADEN_2010/Economics/68323.doc.htm (дата звернення 26.09.2021)

45. Лазоренко Л. В. Особливості системи клієнтоорієнтованого управління підприємствами мобільного зв'язку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 11. С. 90–93.

46. Ларіна Я.С., Медведкова І.І. Брендинг як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. Грудень, 2020 р. № 12.1 (40). С. 826-832.

47. Москаленко О. Д., Зозулов О. В. Маркетинг у формуванні конкурентних позицій на ринку промислових послуг на прикладі ринку

системної інтеграції України. *Актуальні проблеми економіки та управління* : збірник наукови праць. 2020. Вип. 14 URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36969/1/APEU-2020_14_Москаленко_Зозулов.pdf(дата звернення: 02.09.2021).

49. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 4. Вип. 9. С. 111–115.

50. Момот О. І. Можливості використання міжнародних стандартів для побудови інтегрованих систем менеджменту. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну: зб. наук. Праць*. К., 2017. № 5 (37). С. 133-138.

51. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2017. 384 с

52. Оберемчук В. Ф. Формування та реалізація ефективних стратегій розвитку бренда як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2016. № 18. С. 17-21 : веб-сайт. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_18_6. (дата звернення: 12.08.2021).

53. Основні принципи клієнтоорієнтованості. Підвищення клієнтоорієнтованості. URL: <https://biznesua.com.ua/osnovni-printsipi-kliyantooriyentovanostipidvishhennya-kliyantooriyentovanosti> (дата звернення: 23.09.2021).

54. Оцінка якості інтернету українських інтернет-провайдерів експертами nPerf. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-18-delovye-novosti-36-kak-stat-provajderom-o-dostupe-k-rynku-internet-uslug>. (дата звернення: 16.09. 2021).

55. Офіційний сайт «Лангейт». URL: <https://langate.ua/> (дата звернення: 03.05.2021).

56. Плакида С. І. Сутність поняття «послуга»: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2016. № 6. С. 241-243: веб-сайт. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_6_58. (дата звернення: 15.06.2021).

57. Практична клієнтоманія. URL: <http://www.kiy.kiev.ua/ua/trenngi/korporativn/prodazh-kl-ntserv-s/kl-ntserv-sv-d-a-do-ia>. (дата звернення: 16.09.2021).
58. Пойта І. О. Формування та розвиток ринку послуг в умовах євроінтеграції: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.. екон. наук: 08.00.03 Київ, 2017. 20 с.
59. Портер М. Конкуренція; пер. с англ. Москва : Вільямс, 2005. 608 с.
60. Продан І. О. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 308-313. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_1_50(дата звернення: 18.09.2021)
61. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4522>(дата звернення: 20.08.2021)
62. Рейтинг ринку Інтернет України консалтингової групи BRDO. URL: https://24tv.ua/yak_stati_provayderom (дата звернення: 13.09.2021).
63. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компаній. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 21. С. 165-173. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33237/1/30.pdf> (дата звернення: 13.09.2021).
64. Сабецька Т.І. Методика комплексної оцінки виробничо-маркетингового потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 3. С. 31-37.
65. Строкович Г. В., Жукова Д.А. Теоретичні засади формування системи стратегічного вибору підприємства. *Проблеми економіки*. 2018. № 4. С. 327-333. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_4_44 (дата звернення: 20.09.2021).

66. Сохацька О., Курант Т. Нова парадигма маркетингу в інформаційній економіці. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 2. С. 113–120.
67. Тельпіс О. В. Антропологічна природа лідерства в міжнародних відносинах. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2017. Вип. 103(1). С. 236-247.
68. Тополов Є.В. Психологічні особливості агресивної поведінки менеджерів комерційних закладів : дис... канд. психол. наук: 19.00.01. Інститут психології ім. Г.С.Костюка АПН України. К., 2018. 191 с.
69. Тюха І. В., Денисюк І.О. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. *Економіка промисловості*. 2019. № 3. С. 33-37. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp> (дата звернення: 10.09.2021).
70. Управління стратегічними ресурсами підприємства як запорука досягнення конкурентних переваг. Кирилюк О. URL : <http://conference.spkneu.org/> (дата звернення: 15.09.2021).
71. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2017. №4. С. 112-115.
72. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2018. № 6(1). С. 73-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_6%281%29__19 (дата звернення: 19.09.2021).
73. Федорак Я. *Менеджмент.: електрон. наук. фахове вид. 2007*. №1. URL: http://www.management.com.ua/notes/training_need_investment.html (дата звернення: 23.07.2021).
74. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75–78.
75. Харчук Т. В. Підходи до визначення конкурентних переваг підприємства. *Економіка і управління*. 2018. № 6. С. 68-71.

76. Хуторський П. О., Степура В. А. Клієнтоорієнтованість стратегічного менеджменту як виклик економічної нестабільності. *Економіка і менеджмент 2017: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції (23–24 березня 2017 р)*. Дніпро, 2017. С. 51–53

77. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 № 435-IV. URL: [http:// zakon.rada.gov.ua/go/435-15](http://zakon.rada.gov.ua/go/435-15) (дата звернення: 25.09.2021).

78. Цифровий маркетинг – модель маркетингу XXI сторіччя: монографія; за ред. М. А. Окландера. Одеса, Астропринт, 2017. 292 с.

79. Цьвок Д. Р., Яворська Н. П. Формування конкурентних переваг підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5. С. 141-147.

80. Цуркан В.І. Клієнтоорієнтованість фірми. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2019. Том 48. № 1. С. 101-108.

81. Шевченко І. П., Сердюк Т. Г. Сучасні проблеми менеджменту українських підприємств. *Дні науки – 2017 : збірник матеріалів ІХ регіональної науково-практичної конференції (м. Покровськ, 16-17 травня 2017 р.)*. Покровськ, 2017. С. 56-58.

82. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. 2017, № 2, Том 2. С.99-103.

83. Що таке збут товарів? URL: Slovopedia.org.ua/38/53399/379676.html (дата звернення: 2.09.2021 р.).

84. Штефаніч Д., Дячун О. Управління продажем, його функції та пооб'єктна орієнтація. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2019. № 2. С. 124–132.

85. Яценко О. В. Проблеми та шляхи реалізації стратегії клієнтоцентричності компаній в умовах глобалізації ринків. *Науковий вісник. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія*. 2019. № 7 (186). С. 103–112.

ДОДАТОК А

АНОТАЦІЯ

Паскарик Т.С. «Формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством»

Магістерська робота присвячена обґрунтуванню напрямів удосконалення процесів формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством.

Автором проведено комплексне дослідження теоретичних засад формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємства; здійснена оцінка стану діяльності та рівня клієнтоорієнтованості ТОВ «Лангейт» та розроблені рекомендації з його підвищення.

Автором обґрунтовано переваги системи клієнтоорієнтованого управління ТОВ «Лангейт» та аргументовано доцільність запровадження програми формування та посилення клієнтоорієнтованості персоналу ТОВ «Лангейт».

Ключові слова: управління, клієнтоорієнтованість, стратегія, цінність, лояльність, конкурентні переваги, послуги, програма розвитку.

SUMMARY

Paskaryk Tetiana «Formation of a customer-oriented approach in enterprise management»

The master's thesis is devoted to substantiation of directions of improvement of processes of formation of the client-oriented approach in enterprise management.

The author conducted a comprehensive study of the theoretical foundations of customer-oriented approach in enterprise management; the assessment of the state of activity and the level of customer orientation of Langate LLC was carried out and recommendations for its improvement were developed.

The author substantiates the advantages of the system of customer-oriented management of Langate LLC and argues the feasibility of implementing a program to form and strengthen the customer-oriented staff of Langate LLC.

Keywords: management, customer focus, strategy, value, loyalty, competitive advantage, services, development program.

Апробація результатів дослідження:

1. Paskaryk T. New paradigm of medical institutions management./ Zavolichna T., Paskaryk T., Moldovan I./ *Natural Science Readings: abstracts book*. June 24-26, 2021, Bratislava. P. 61-62. ISBN: 978-80-89654-64-2. <https://drive.google.com/file/d/1P6qVXY35CUWI-XimN0uYFLDbQ4MezN0b/view>