

4. Пересада А.А. Інвестиційний процес в Україні. / А.А. Пересада. – К. : Лібра, 1998. – 392 с.
5. Про економічний експеримент «Яворів» : Указ Президента України // Інвестиції, кредит і лізинг в АПК : законодавчі і нормативні акти. – К. : Задруга, 1998. – С. 112.
6. Про інвестиційну діяльність : Закон України / Інвестиції, кредит і лізинг в АПК : законодавчі і нормативні акти. – К. : Задруга, 1998. – С. 61 – 66.
7. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. / Б.А. Райзберг, А.Ш. Лозовський, Е.Б. Стародубова. – 2-е изд, испр. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 560 с.
8. Салига К.С. Ефективність реальних інвестицій : монографія. / К.С. Салига. – Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2007. – 284 с.
9. Словарь современных экономических и правовых терминов. / [Шимов В.Н., Тур А.Н., Стах Н.В., Каменков В.С., Мальченко С.Н.]. – Минск : Технология, 1999. – 800 с.
10. Фінансовий словник-довідник / [за ред. акад. М.Я. Дем'яненка]. – К. : ІАЕ УААН, 2003. – 740 с.
11. Шевчук В.Я. Основи інвестиційної діяльності. / В.Я. Шевчук, П.С. Рогожин. – К. : Генеза, 1997. – 384 с.

УДК 338.45:658.8:621.3

**В. Кузяк**

здобувач,

Національний університет «Львівська Політехніка»

## **СТРАТЕГІЯ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТІВ У СТВОРЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА**

**Актуалізовано стратегію обслуговування клієнтів промислового підприємства у контексті реалізації концепції стратегічного управління. Ідентифіковано взаємозв'язок між стратегією конкурентних переваг підприємства і стратегією обслуговування клієнтів.**

*Ключові слова:* стратегія обслуговування клієнтів, конкурентні переваги, якість обслуговування клієнта.

**Актуализирована стратегия обслуживания клиентов промышленного предприятия в контексте реализации концепции стратегического управления. Идентифицирована взаимосвязь между стратегией конкурентных преимуществ предприятия и стратегией обслуживания клиентов.**

*Ключевые слова:* стратегия обслуживания клиентов, конкурентные преимущества, качество обслуживания клиентов.

**In the given article we are making accent on customer's service of industrial enterprise in the context of realization theory of strategic management. Intercommunication is identified between competitive edges of enterprise strategy and strategy of customer's service.**

*Keywords:* strategy of customer's service, competitive edges, quality of customer service.

**Постановка проблеми.** В процесі господарської діяльності кожне підприємство є учасником багатьох різновекторних зв'язків. Дуальність взаємозв'язків, які виникають унаслідок діяльності промислового підприємства на ринку, вимагає ідентифікації їх характеру. Організації утворюють мережі у формі ланцюгів, з'єднаних певними спільними пунктами-ланками. Кожне підприємство в такій мережі є одночасно постачальником і клієнтом.

Як свідчить досвід діяльності провідних підприємств, сьогодні важливою умовою конкурентоспроможності на конкурентних ринках є тісна співпраця з контрагентами ринку (зокрема з клієнтами, постачальниками, посередниками). Важливість орієнтації на співпрацю пояснюється тим, що в багатьох видах діяльності конкурують не окремі підприємства, а цілі ланцюги поставок.

Узагальнюючи світову практику створення та функціонування партнерських стосунків між підприємствами, можна стверджувати, що вони мають різноманітні форми, зокрема, диференційовані за моделями співпраці (співробітництво в ланцюгу поставок, співробітництво на основі здібностей, співробітництво на основні пропозиції, конкурентне співробітництво) та за видами (типами) партнерства (організації, які співпрацюють, сприймаються як партнери і в обмеженому діапазоні координують свої плани та дії; організації, які співпрацюють, переходять від координації дій до інтеграції дій; кожна організація сприймає партнера як природне розширення процесів своєї фірми).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зростання конкуренції на світових ринках ставить все більші вимоги до обслуговування клієнта. Підприємства, які виготовляють блага у все більшому діапазоні, мусять розширювати свої компетенції у сфері належного обслуговування клієнта. Це стає для них все більш обтяжливим, відволікає їх від основних виробничих завдань. Одним із способів вирішення даної проблеми є входження в партнерські зв'язки. Каталізатором установаження останніх та досягнення високого рівня лояльності з боку споживачів у багатьох випадках є саме обслуговування. Крім того, воно – один з найважливіших факторів.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств стає вирішальним фактором в умовах інтенсивної боротьби на ринку. Особливо це помітно по відношенню до інвестиційних товарів, користувачі яких оцінюють пропозиції різних виробників, виходячи не тільки із ціни придбання, але й ціни споживання товару.

**Метою статті** є дослідити ключову роль стратегії обслуговування клієнтів промислового підприємства в здобутті ними тривалих конкурентних переваг. До недавнього часу обслуговування споживачів ігнорувалось; більше того, воно асоціювалось із таким явищем, як вихід обладнання з ладу. Проте на сучасному етапі стає зрозумілим, що підвищення якості промислової продукції не веде до зменшення ролі обслуговування товару та клієнта, зокрема, в післяпродажний період. Навпаки, одночасне розгортання діяльності за двома напрямками: забезпечення якості товару та його післяпродажного обслуговування, допомагає на практиці досягти «тотальної якості».

Пропозиція високого рівня обслуговування клієнтів дає змогу виробникам *створювати вхідні бар'єри*, які перешкоджають проникненню нових конкурентів на ринок. Прикладами таких бар'єрів є [7, с. 67]:

- використання схем оплати, які створюють сильну залежність між клієнтом і постачальником. Це, зокрема, оплата в кредит, лізинг, хайринг, рейтинг;
- налагодження широкої мережі закладів сервісу, які розташовані по місцю діяльності клієнтів;
- укладання контрактів на надання довготривалих постійних послуг;
- створення іміджу компетентності щодо надання послуг (різноманітність та якість).

Ефективне й якісне обслуговування клієнтів промислового підприємства дає змогу успішно конкурувати на ринку шляхом підвищення іміджу та формування кола лояльних клієнтів, а також отримання додаткового прибутку.

Інтерес до вивчення й узагальнення світового досвіду співпраці контрагентів на ринку неухильно зростає. Про це свідчать праці І. Ансоффа [1], Д. Ламберта [2], М. Портера [3], Крикавського С.В. [4], Чухрай Н.І. [5], Ястремської О.М. [6], інших науковців.

Проте, залишаються практично не вирішеними питання формування перспективних напрямів розвитку підприємства шляхом налагодження партнерських зв'язків з іншими контрагентами ринку, зокрема підвищення ролі обслуговування у формуванні відносин «виробник–клієнт» на промислових ринках.

**Виклад основного матеріалу.** Обслуговування клієнта вимагає додання до товару корисності від володіння, створення якої лежить у сфері компетенцій маркетингу, а потім, коли вже попит на цей товар сформовано, – додавання до товару корисності місця і часу. Останнє визначається логістичними вміннями доставки товару у конкретне місце і в конкретний час. Логістика є ключовим елементом підтримки – інструментом у маркетингових стратегіях підприємств. Її роль виходить далеко за рамки фізичної дистрибуції і стосується також коопераційних зв'язків в ланцюгах поставок, способів управління дистрибуцією, а також методів керування матеріальними переміщеннями у внутрішніх транспортно-складських ланцюгах підприємств. Таке трактування автором інтеграції маркетингу й логістики дозволило встановити основний вимір концепції стратегічного управління обслуговуванням клієнтів підприємства в ланцюгу поставок та визначити її змістові елементи.

В основу цієї концепції автором покладено детермінанти (орієнтири) основних теорій, які стосуються стратегічного управління, сутність адаптації яких до предмета дослідження полягає в такому. По-перше, оскільки стратегія обслуговування споживачів є різновидом ділової стратегії, що реалізується на рівні окремої бізнес-одиниці підприємства, вона повинна підпорядковуватись корпоративним стратегічним цілям. По-друге, функціонування в ринкових умовах обумовлює необхідність орієнтації на динамічне зовнішнє середовище, яке визначає напрями розвитку стратегії обслуговування, а також вимагає врахування стратегічних підходів даних підприємств, що належать до стратегічної групи. По-третє, ураховуючи динаміку зовнішнього середовища, стратегічне управління орієнтовано на постійні коригування та модифікації стратегії обслуговування клієнтів відповідно до потреб ринку. По-четверте, збільшення продажу й прибутку вимагає задоволення потреб клієнтів з точки зору часу, надійності, комунікації і зручності, а це вимагає як маркетингових, так і логістичних вмінь та компетенцій. У цьому розумінні причиною істотної взаємозалежності маркетингу й логістики є набуття завдяки їм ключових компетенцій з орієнтацією на клієнта. По-п'яте, в умовах побудови «нової економіки» саме знання стають ключовим ресурсом функціонування підприємства, зокрема і у сфері обслуговування його клієнтів.

Установлено, що надаючи широкий спектр послуг споживачам, підприємство-виробник не тільки максимально задовольняє потреби своїх клієнтів, але й отримує ряд стратегічних переваг. Передусім, «комплексне обслуговування» все частіше стає безпосереднім *джерелом прибутку* і його використання може значно збільшити дохід і рентабельність виробника. Іншою перевагою є те, що воно допомагає виробникові *сформулювати стабільний ринок товару*, охоплювати нові ринки чи збільшувати частки ринку.

Дослідженнями доведено, що висока якість обслуговування клієнта передбачає таке:

- представники підприємства на усіх рівнях проявляють до клієнтів увагу й повагу, намагаються надати їм справжню допомогу;
- керівництво бере активну участь у впровадженні програми досконалого обслуговування клієнта (при цьому ця участь є щирою, а не удаваною);
- кожний керівник на кожному рівні управління має докладну інформацію про те, чого очікує клієнт, розробляє системи та процедури, необхідні для задоволення їх запитів (у тому числі, контрольно результати дій, щоб мати змогу результативно наглядати за працею своїх підлеглих);
- працівники трактують клієнтів як партнерів, а не ворогів; стосунки мають скоріше партнерський, а не антагоністичний характер;
- при прийнятті важливих рішень підприємство керується насамперед благом для клієнта; якість товарів і послуг постійно підвищується;
- політика, яка спирається на запобігання проблемам, заміщує місце політики, яка спирається на їх вирішення;
- керівництво підприємства визнає основними критеріями успіху такі критерії: задоволення клієнта, частку ринку, а також довгострокові прибутки, на протигагу терміновим прибуткам і швидкій окупності інвестицій;
- якість товарів і послуг пристосовується до вимог клієнта, а не до стандартів, які є обов'язковими на підприємстві;
- працівники проходять постійну підготовку, яка знайомить їх з новими способами надання допомоги клієнтам і закріплюють знання принципів якісного обслуговування.

Конкурентну перевагу можна будувати, концентруючись на конкурентах або на клієнті. Стратегія, сконцентрована на конкурентах, полягає в спрямованості на отримання кращої якості, застосуванні інноваційної технології, більш широкій дистрибуції, збільшенні кількості варіантів продукту, краще технічне обслуговування, підвищення авторитету фірми. Стратегія, орієнтована на клієнта, передбачає вирішення проблем клієнтів через забезпечення їм більшої надійності, менших операційних витрат, більш швидкій реакції на їх запити, полегшення процедур закупівлі, а також гарантії якості товару та обслуговування. Різниця в підходах полягає в способі оцінки переваги й прийнятті як критерію або результатів, досягнутих конкурентами.

Утримання конкурентної переваги, досягнутої завдяки витратному лідерству або відмінній компетенції, – це неперервний процес, який сам себе зміцнює, якщо був добре запланований і протікає успішно. Досягнення переваги повинно принести результати у вигляді лояльності клієнтів, їх задоволення, а також рентабельності, що у свою чергу уможливить збільшення інвестицій у ключові компетенції й засоби, а це зміцнює конкурентну позицію підприємства.

Наведені у таблиці стратегії конкурентних переваг автором адаптовано до основних процесів створення вартості, які виступають в ланцюгу М. Портера. Зокрема, операційна досконалість спирається на положення, що конкурентна перевага, досягнута й утримувана через створення додаткової користі для клієнта, є ефектом витратного лідерства. Продуктове лідерство (диференціація), у свою чергу, пов'язується з постійною розробкою й впровадженням на ринок нових продуктів. Пристосування до потреб клієнта підкреслює користі, які витікають зі створення і утримання довгострокових зв'язків між підприємством і клієнтами. Розпізнавання й задоволення потреб клієнтів становить важливий індикатор ринкової орієнтації підприємства. Створення й утримання згадуваних стосунків приносить користь не лише клієнтам, але й підприємству. Вона є тим більшою, чим більше пропонувані продукти й послуги відповідають вимогам клієнтів (пристосовані до їх потреб).

### Взаємозв'язок між стратегією конкурентних переваг підприємства й стратегією обслуговування клієнтів

Вид та завдання стратегії конкурентних переваг	Напрями реалізації стратегії	Відповідна стратегія обслуговування клієнтів
1	2	3
<p><b>Операційна досконалість:</b></p> <p>доставка клієнтам товарів в якнайбільшому обсязі (за вартістю), за якнайнижчою ціною і за найменшою незручності (<i>best price</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимізація процесу доставки товару в контексті понесених витрат, а також забезпечення зручності закупівлі для клієнта;</li> <li>• розробка чітких, старанно контрольованих процедур доставки товару;</li> <li>• концентрація на швидких, повторюваних транзакціях, а також узгодженості реалізованих дій з прийнятими положеннями;</li> <li>• вироблення організаційної культури, орієнтованої на продуктивність, а також уникання проявів марнотратства</li> </ul>	<p><b>Стратегія витратного лідерства в обслуговуванні клієнтів</b></p> <p><b>Стратегія ключових компетенцій в обслуговуванні клієнтів</b></p>

1	2	3
<p><b>Продуктове лідерство:</b></p> <p>впровадження на ринок все більш досконалих товарів (<i>best product</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• концентрація на створення нових товарів, а також якнайшвидшому впровадженні їх на ринок (навіть за рахунок явища «канібалізму» товарів, пропонованих в існуючому товарному асортименті);</li> <li>• розробка й впровадження організаційної структури, орієнтованої на інноваційність ринкових рішень;</li> <li>• орієнтація на ринкові ефекти, отримувани завдяки інноваційності, що проявляється у постійно вдосконалюваній пропозиції товарів;</li> <li>• розробка організаційної структури, орієнтованої на ринкові ефекти.</li> </ul>	<p><b>Стратегія обслуговування товару</b></p> <p><b>Стратегія високої додаткової користі для клієнта</b></p>
<p><b>Пристосування до потреб клієнта:</b></p> <p>постійний розвиток, а також модифікація товарів з метою задоволення потреб конкретних клієнтів (<i>best solution</i>)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• концентрація на визначенні потреб клієнтів, а також на розвитку й утримуванні довгострокових зв'язків і стосунків з клієнтами;</li> <li>• розробка й впровадження гнучких рішень у сфері продажу, а також зв'язків і стосунків з клієнтами</li> <li>• орієнтація дій на індивідуальні рішення, які задовольняють потреби окремих клієнтів;</li> <li>• вироблення організаційної культури, орієнтованої на вирішення проблем клієнтів в індивідуальному порядку, а також на довгострокові зв'язки й стосунки з клієнтами.</li> </ul>	<p><b>Стратегія ключових компетенцій в обслуговуванні клієнтів</b></p> <p><b>Стратегія високої додаткової користі для клієнта</b></p>

**Висновки та перспективи подальших досліджень:** 1. Якісне обслуговування стає каталізатором встановлення партнерських відносин між клієнтом та постачальником та досягнення високого рівня лояльності з боку споживачів. У багатьох випадках саме обслуговування є найкращим шляхом створення системи тісних контактів між підприємством і його клієнтами. Сукупність послуг, які пов'язані не тільки зі збутом та експлуатацією продукції, а також із створенням додаткової користі для клієнтів, стає вирішальним фактором конкурентоспроможності підприємств в умовах інтенсивної боротьби на ринку. Особливо це помітно по відношенню до інвестиційних товарів, користувачі яких оцінюють пропозиції конкурентів, виходячи не тільки із ціни придбання, але й ціни споживання товару.

2. Важливим напрямом досягнення конкурентної переваги промислового підприємства є розроблення політики обслуговування товару та самого клієнта. На сьогодні, промислові підприємства підвищують привабливість пропозиції шляхом надання технічних, торговельних, фінансових послуг своїм клієнтам.

3. Здобуття й утримання конкурентної переваги вимагає створення на підприємстві приязної атмосфери, а також можливості індивідуального розвитку, що може зміцнити довіру й співпрацю, які є суттю партнерства постачальника й клієнта. Діяльність усіх без винятка працівників підприємства повинна бути орієнтована на клієнта. Навіть ті з них, які ніколи із клієнтом не контактують у фізичному сенсі, повинні зрозуміти, що незалежно від виконуваної функції вони також мають власних клієнтів. Запропоновані автором заходи для мотивування працівників до якісного обслуговування клієнтів дають змогу сформувати та підтримувати корпоративну культуру, орієнтовану на власних клієнтів.

#### Література:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : ПитерКом, 1999. – 416 с.
2. Lambert D. M. Strategic Logistics Management / D. M. Lambert, J. R. Stock. – Wyd. 3. – Illinois, 1993.
3. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
4. Крикавський С. В. Логістичне управління: [підручник] / С. В. Крикавський. – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
5. Чухрай Н. І. Логістичне обслуговування: [підручник] / Н. І. Чухрай. – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. – 298 с.
6. Ястремська О. М. Сутність та значення діяльності міжнародних інтегрованих структур бізнесу // Корпорації та інтегровані структури : проблеми науки та практики: моногр. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2007. – С. 115–141.
7. Крикавський С. В. Промисловий маркетинг: [підручник] / Крикавський С. В., Чухрай Н. І. – Л. : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – 448 с.