

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-83>

УДК 334.01

СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

STRUCTURAL AND FUNCTIONAL APPROACH TO THE FORMATION OF CUSTOMER-ORIENTED STRATEGY OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

Халіна Вероніка Юрїївна

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний університет будівництва та архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6753-6414>

Васильєва Тетяна Сергіївна

аспірантка,
Харківський національний університет будівництва та архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0635-7978>

Khalina Veronika, Vasileva Tetyana

National University of Civil Engineering and Architecture

На сьогоднішній день основною метою підприємств, які бажають залишатися на ринку тривалий час та отримувати стабільний прибуток, є задоволення не лише наявних, але й прихованих потреб споживача, про які, можливо, він ще сам не здогадується, але вони обов'язково виникнуть згодом. Це потребує досконалого вивчення клієнтів та потребує надзвичайної прозорливості від виробників. Таким чином, роблячи клієнтоорієнтованість підприємств не лише новою філософією їхньої діяльності, але й новітньою парадигмою ведення бізнесу. Клієнтоорієнтованість характеризується перманентністю усіх процесів щодо надбання та збереження лояльності і постійності споживачів, що забезпечує високі стандарти роботи. Клієнтоорієнтованість виховується у співробітників через навчальні та тренінгові програми, а також через налагоджену систему контролю якості обслуговування. Основна мета даного дослідження – сформулювати структурно-функціональний підхід до формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства на засадах соціальної відповідальності.

Ключові слова: структурно-функціональний підхід, стратегія розвитку, клієнтоорієнтованість, соціальна відповідальність.

На сегодняшний день основной целью предприятий, желающих оставаться на рынке длительное время и получать стабильный доход, является удовлетворение не только существующих, но и скрытых потребностей потребителя, о которых, возможно, он еще сам не догадывается, но они обязательно возникнут позже. Это требует досконального изучения клиентов и требует чрезвычайной прозорливости от производителей. Таким образом, делая клиентоориентированность предприятий не только новой философией их деятельности, но и новейшей парадигмой ведения бизнеса. Клиентоориентированность характеризуется перманентностью всех процессов по достояния и сохранения лояльности и постоянства потребителей, обеспечивает высокие стандарты работы. Клиентоориентированность воспитывается у сотрудников через учебные и тренинговые программы, а также через отлаженную систему контроля качества обслуживания. Основная цель данного исследования – сформулировать структурно-функциональный подход к формированию клиентоориентированной стратегии развития предприятия на принципах социальной ответственности.

Ключевые слова: структурно-функциональный подход, стратегия развития, клиентоориентированность, социальная ответственность.

Demand, awareness and demand of consumers is growing in direct proportion to the development and improvement of products and services. These processes will only deepen, increasingly moving into mental, psychological, sensory and other subjective criteria. Accelerating changes in the world leads to a reformatting of the consciousness and mental characteristics of all participants in business processes, which in turn causes a shift in focus on the ultimate goals of enterprises. Thus, centrism on consumers and their needs forms a new paradigm of enterprise activity,

based on customer orientation as a cross-cutting idea of doing business. The main purpose of this study is to formulate a structural and functional approach to the formation of customer-oriented strategy of enterprise development on the basis of social responsibility. Scientific and technological development has led to faster and better satisfaction of consumer needs, making them more demanding and capricious. From now on, the main goal of companies that want to stay in the market for a long time and make a stable profit is to meet not only the existing but also the hidden needs of the consumer, which he may not have guessed, but they will inevitably arise later. This requires a thorough study of customers and requires extreme foresight from manufacturers. Thus, making the customer orientation of enterprises not only a new philosophy of their activities, but also the latest paradigm of doing business. Customer orientation is characterized by the permanence of all processes to acquire and maintain customer loyalty and consistency, which ensures high standards of work. Customer orientation is brought up in employees through educational and training programs, as well as through a well-established system of service quality control. The research methods used in the process of writing the article involve the use of general scientific and empirical techniques of economics, based on a systematic approach. In addition, general research methods such as generalizations and comparisons were used in the process. The object of research is the methodological aspects of formulating a structural and functional approach to the formation of customer-oriented development strategy. The article presents the author's vision of a structural and logical approach to the formation of a customer-oriented development strategy, which consists of several stages. The results of the study can be useful for further assessment of the level of customer orientation of enterprises of different levels and to adapt this methodological approach to the individual needs of the business.

Keywords: structural-functional approach, development strategy, customer orientation, social responsibility.

Постановка проблеми. Стратегія розвитку підприємства – напрочуд складна, непостійна та змінювана категорія. Вона постійно трансформується, в залежності від ситуації на ринку, конкурентних позицій і, звичайно, рівня лояльності клієнтів. Саме тому, формулювання структурно-функціонального підходу до формування стратегії розвитку, що ґрунтується на клієнтоорієнтованості та засадах соціальної відповідальності. Запропонована в даному дослідженні методика щодо формування структурно-функціонального підходу ґрунтується на кількох етапах, які входять в певний повторюваний цикл задля контролю та підвищення ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій Дослідженням клієнтоорієнтованості підприємств та підходами до її вимірування, оцінювання та інтегрування у стратегію розвитку займаються багато як вітчизняними, так і зарубіжними експертів: В.В. Бусаркіна, Дж.К. Нарвер, С.Ф. Слейтер, В. Лошков, Б. Рыжковский, И. Харский, Ю.П. Воржакова, А. Новіков, А. Кулинич, И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов та ін. Але на сьогоднішній день досі відсутня алгоритмізація процесу побудови клієнтоорієнтованої стратегії розвитку. Цю проблему покликаний вирішити, представлений в даному дослідженні, структурно-функціональний підхід.

Формулювання цілей статті. Формулювання структурно-функціонального підходу до формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства на засадах соціальної відповідальності.

Виклад основного матеріалу. Авторами даного дослідження розроблено послідовність структурно-функціонального підходу

до формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства (рис. 1).

На першому етапі необхідно визначитися з ринковою ситуацією, в якій функціонує підприємство, на другому виявити способи дії, які необхідно виконувати, щоб задовольнити клієнтів у різних ринкових ситуаціях, на третьому етапі визначається структура системи збуту, відповідно способів дій, тобто необхідні учасники збутового процесу.

Таким чином, при дефіциті продукції чи послуг підприємства на ринку необхідно використати методіку «мапа потоку створення цінності», яка чітко виявить ділянку (або діапазон) ресурсів з обмеженою потужністю, тобто ті ресурси, які або найдорожчі або доставляються із затримкою і, при цьому, є найважливішими і найвпливовішими на процес створення цінності. Після цього необхідно впровадити заходи з усунення «вузького пляшкового горличка».

Якщо попит на продукцію підприємства дорівнює пропозиції, то набір дій розширюється і до вже існуючих додаються наступні: прийняття та обробка замовлень, визначення асортименту продукції, фінансування, розробка цінової політики, передача прав власності, грошові розрахунки, прийняття ризиків. Таким чином, у структурі системи збуту крім логістичних посередників з'являються торговельні посередники.

У ситуації, коли пропозиція перевищує попит, виникає необхідність в активному просуванні продукції на ринок, що приводить до появи в наборі функцій, таких як розробка рекламної кампанії і стимулювання збуту, які виконуються комунікаційними посередниками.

І, нарешті, коли відбувається загострення конкурентної боротьби на ринку, стає очевид-

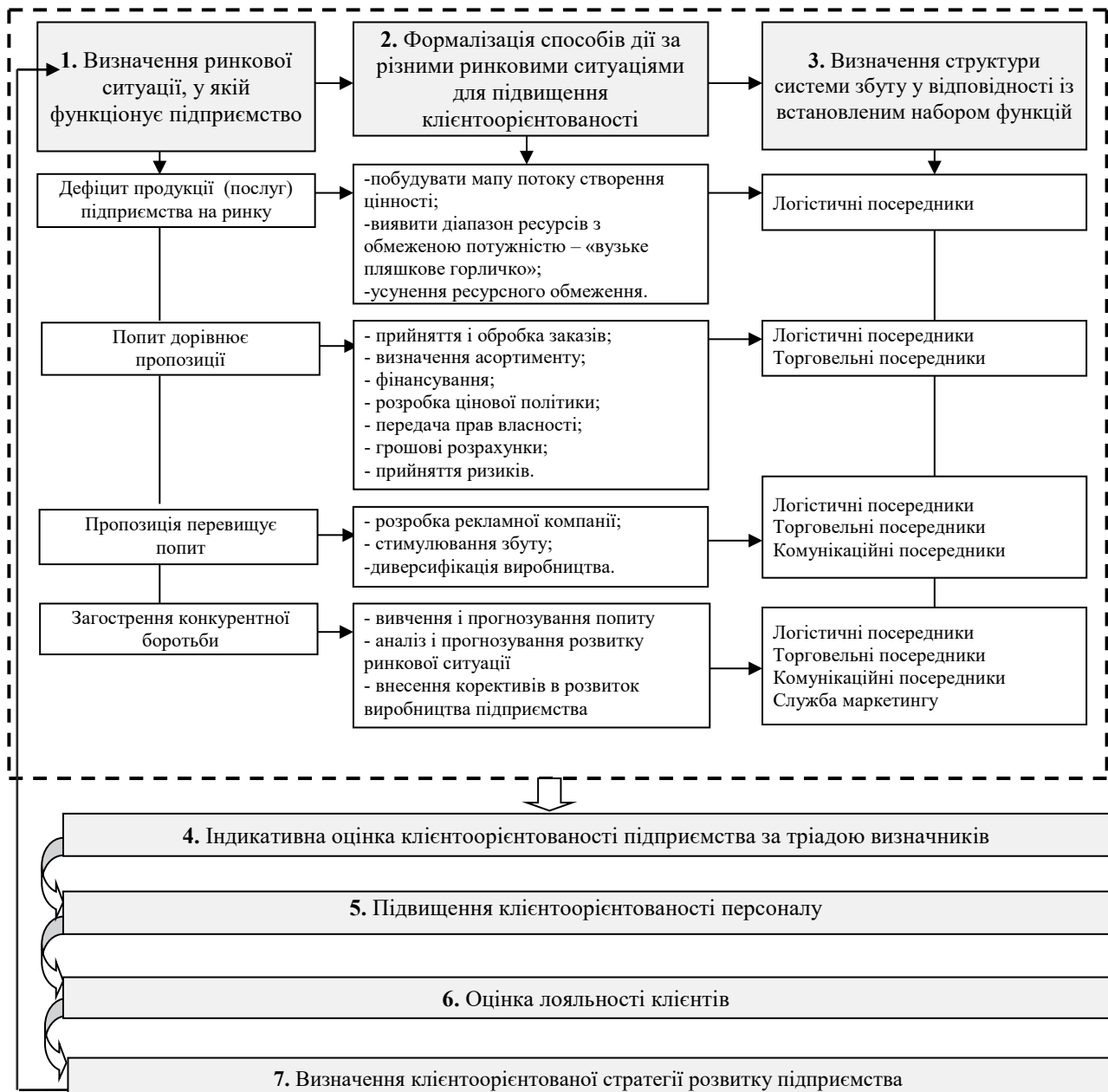


Рис. 1. Послідовність структурно-функціонального підходу до формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства

Джерело: розроблено авторами

ним, що без виконання низки функцій підприємство не зможе ефективно діяти на ринку. До таких функцій належать: вивчення і прогнозування попиту, аналіз і прогнозування розвитку ринкової ситуації, внесення корективів у розвиток виробництва підприємства. Для виконання цих функцій потребує створення на підприємстві служби маркетингу, яка стає окремим і чільним елементом системи розподілу.

Після завершення класичних сценаріїв щодо задоволення потреб клієнтів, проводиться оцінка клієнтоорієнтованості підприємства, результат якої може виявити (і напевно

виявить) прогалини у роботі персоналу і його ставленні до клієнтів та їх обслуговування. Тут необхідно впровадити в життя шостий етап структурно-функціональної послідовності, а саме підвищення клієнтоорієнтованості персоналу (навчання, тренінги, стажування і т.і.).

Коли пройде процес навчання, варто провести ще одну оцінку, яка стосуватиметься суто лояльності клієнтів.

І заключним етапом виступатиме визначення клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства, яка гарантуватиметься на попередніх оцінках і буде завершальною ланкою

повторюваного циклу, оскільки, процес формування клієнтоорієнтованості ніколи не завершується, а потребує постійного оновлення.

Попередній аналіз клієнтоорієнтованості (який частково представлений у роботі [1]) показав вузькі місця клієнтоорієнтованості підприємств. Це дозволило авторам виявити ключові показники, які входять у систему оцінки за різними критеріями.

Слід зазначити, що клієнтоорієнтованість є категорією якості, а отже показника, які її характеризують є здебільшого якісними, тобто релевантними для оцінки, оскільки крім фактуальних даних (кількісні індикатори), необхідна інформація, яка забезпечує психолого-когнітивні характеристики даного питання. При цьому до кількісних показників оцінки клієнтоорієнтованості можна віднести: обсяг продажу, який відображає обсяг реалізації за визначений період як в цілому по компанії, так і в розрізі продуктового ряду, каналів збуту, клієнтських сегментів; обсяг нового бізнесу, який відображає обсяг реалізації по нових клієнтах за визначений період як в цілому по компанії, і в розрізі продуктового ряду, каналів збуту, клієнтських сегментів; прибуток,

який визначається як в цілому по компанії, так і в розрізі продуктового ряду, каналів збуту, клієнтських сегментів; частка ринку (як по ринку в цілому, так і по окремих продуктах); кількість продуктів на одного споживача як в цілому по компанії, так і в розрізі клієнтських сегментів; кількість і потужність пунктів продажу; кількість запитів, що викликані рекламними зверненнями; кількість споживачів, які перейшли від конкурентів. Перелічені кількісні індикатори є в більшій мірі забезпечуючими для якісних показників. Пропонується групувати якісні показники за визначниками відповідно до тріади, яка була описана та обґрунтована вище, а саме: клієнт-підприємство-персонал. На рисунку 2 представлена узагальнююча схема системи показників оцінки клієнтоорієнтованості підприємства за трьома визначниками.

Представлені показники потребують подальшої формалізації та приведення до єдиного інтегрального показника, який значно спростить однозначність оцінки, а також полегшить порівняння за періодами і об'єктами оцінки. Окремі ж показники слугують індикаторами для визначення «вузьких



Рис. 2. Показники оцінки клієнтоорієнтованості підприємства за трьома визначниками

Джерело: сформовано авторами на основі [2–4]

місць» у формування клієнтоорієнтованості, а також дають змогу оперативно реагувати на зміни та коливання у значеннях показників.

Отже, за систематизованою низкою показників за трьома визначниками, які використовують під час оцінки клієнтоорієнтованості підприємства, запропоновано систему індикаторів, що представлена у табл. 1.

Умовні позначення до системи індикаторів оцінки клієнтоорієнтованості підприємств наведено у табл. 2.

Слід зазначити, що ця система індикаторів відображає ефективність використання всіх видів застосовуваних ресурсів, а також, безумовно, виконує стимулюючу функцію в процесі використання наявних резервів зростання клієнтоорієнтованості.

Після індикативної оцінки клієнтоорієнтованості підприємства необхідно виявити основні, допоміжні та непотрібні функції, і як наслідок деструктивні елементи, тобто «вузькі місця» у функціонуванні підприємства в аспекті клієнтоорієнтованості.

Вибір варіанту найбільш ефективного перерозподілу функцій дає можливість перформатувати клієнтоорієнтованість підприємства у відповідності з новим набором дій.

Даний аналіз дозволить сформулювати найоптимальнішу та найефективнішу клієнтоорієнтовану стратегію розвитку підприємства «тут і зараз» для будь-якого підприємства, оскільки відрізняється універсальністю та адаптивністю.

Загальна модель індикативної оцінки клієнтоорієнтованості підприємства наведено нижче (1):

$$F = f(D_1, D_2, D_3), \quad (1)$$

де F – цільова функція багатокритеріальної моделі індикативної оцінки клієнтоорієнтованості підприємства;

- D_1 – показник визначника «клієнт»;
- D_2 – показник визначника «підприємство»;
- D_3 – показник визначника «персонал».

Методика розрахунку визначника «клієнт» (D_1) ґрунтується на визначенні середньої геометричної незваженої із добутку відношень показників (індикатора залучення клієнтів – $k_{1.1}$, індикатора зростання продажів – $k_{1.2}$, індикатора оновлення клієнтської бази – $k_{1.3}$, індикатора темпів зміни обсягів продажу – $k_{1.4}$, індикатора зміни частки ринку – $k_{1.5}$ до середніх їх значень за період:

$$D_1 = \sqrt[5]{\frac{k_{1.1}}{k_{1.1}} \times \frac{k_{1.2}}{k_{1.2}} \times \frac{k_{1.3}}{k_{1.3}} \times \frac{k_{1.4}}{k_{1.4}} \times \frac{k_{1.5}}{k_{1.5}}} \quad (2)$$

Методика індикативної оцінки за визначником «підприємство» (D_2) ґрунтується на

добутку мінімальних значень обраних показників. Однак слід відмітити, що зростання індикатора рівня витрат на збут – $k_{2.1}$, індикатора стабільності асортименту – $k_{2.3}$, індикатора задоволення потреб – $k_{2.4}$ та індикатора ефективності збуту – $k_{2.5}$ свідчать про позитивну динаміку, а індикатора ефективності витрат на збут – $k_{2.2}$ повинен прямувати до зниження. Тому під час оцінки клієнтоорієнтованості індикатор ефективності витрат на збут знаходиться у зворотній пропорційній залежності від інших.

Таким чином, узагальнений показник критерію економічності розраховується за формулою:

$$D_2 = \frac{T(k_{2.1}) \times T(k_{2.3}) \times T(k_{2.4}) \times T(k_{2.5})}{T(k_{2.2})} \quad (3)$$

Показник визначника «персонал» (D_3) визначається аналогічно попередньому, тому що має позитивно спрямовані показники (індикатор загальної продуктивності праці – $k_{3.1}$, індикатор ефективності праці – $k_{3.2}$ та індикатор рентабельності поточних витрат – $k_{3.3}$) та показників, який направлений на зниження, а отже знаходиться у зворотній пропорційній залежності (індикатор інтенсивності праці – $k_{3.4}$, індикатори зміни чисельності збутової мережі – $k_{3.5}$). Таким чином, узагальнюючий показник визначника «персонал» визначається за формулою:

$$D_3 = \frac{T(k_{3.1}) \times T(k_{3.2}) \times T(k_{3.3})}{T(k_{3.4}) \times T(k_{3.5})} \quad (4)$$

При цьому функції мають наступні обмеження: $D_1 \geq 1$; $D_2 \geq 1$; $D_3 \geq 1$.

Оцінка ефективності системи розподілу буде завершеною після розрахунку узагальнюючого показника, який формується на основі темпів росту кожного показника, при чому треба враховувати, що показники, які прямують до зменшення знаходяться у оберненій залежності і тому розташовуються у знаменнику.

Узагальнюючий показник оцінки ефективності системи розподілу матиме наступний вигляд:

$$K = \frac{T(D_2) \times T(D_3)}{T(D_1)} \quad (5)$$

Таким чином, клієнтоорієнтованість підприємства буде вважатися на задовільному рівні, якщо узагальнюючий показник матиме значення $K \geq 1$, і на незадовільному рівні при значенні узагальнюючого показника $K < 1$. Отже, структурно-функціональний аналіз забезпечує комплексний підхід до дослідження клієнтоорієнтованості підприємства (як нової парадигми ведення бізнесу [5]).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Дуальна природа, запропонованого структурно-функціонального підходу, дає

Таблиця 1

Індикатори оцінки клієнтоорієнтованості підприємств

№ з/п	Назва показника	Умовне позначення та формула розрахунку	Спрямованість показника	Економічний зміст показника
Визначник «клієнт»				
1.1	Індикатор залучення клієнтів	$k_{1.1} = \frac{K_1}{K_{t-1}}$	↑	Показує приріст (+/-) кількості клієнтів у поточному періоді порівняно з попереднім
1.2	Індикатор зростання продажів	$k_{1.2} = \frac{V_{\text{ПР1}}}{V_{\text{ПРt-1}}}$	↑	Показує приріст (+/-) обсягів продажу у поточному періоді порівняно з попереднім
1.3	Індикатор оновлення клієнтської бази	$k_{1.3} = \frac{K_{\text{нов}}}{K_{\text{заг}}}$	↑	Показує питому вагу кількості нових клієнтів за період над загальною кількістю клієнтів
1.4	Індикатор темпів зміни обсягів продажу	$k_{1.4} = \frac{Q_{\text{ПР1}} - Q_{\text{ПРt-1}}}{Q_{\text{ПРt-1}}}$	↑	Показує інтенсивність зміни обсягів продажу у поточному періоді
1.5	Індикатор зміни частки ринку	$k_{1.5} = \frac{T_Q}{T_{\text{QP}}}$	↑	Показує співвідношення темпу зростання обсягу продажів порівняно із середньо ринковим
Визначник «підприємство»				
2.1	Індикатор рівня витрат на збут	$k_{2.1} = \frac{B_{\text{зб}}}{B}$	↑	Показує питому вагу витрат на збут у загальній сумі витрат підприємства
2.2	Індикатор ефективності витрат на збут	$k_{2.2} = \frac{П_p}{B_{\text{зб}}}$	↓	Показує переважання прибутку над витратами на збут
2.3	Індикатор стабільності асортименту	$k_{2.3} = \frac{C_a}{П_a}$	↑	Показує здатність наборів товарів задовольняти попит на один і той самий товар
2.4	Індикатор задоволення потреб	$k_{2.4} = \frac{Q_{\text{ПР}}}{Q_p}$	↑	Показує, який відсоток потреб споживачів покривається за рахунок підприємства
2.5	Індикатор ефективності збуту	$k_{2.5} = \frac{Q_B}{Q_{\text{зб}}}$	↑	Показує переважання обсягу товарної продукції над обсягом збуту
Визначник «персонал»				
3.1	Індикатор загальної продуктивності праці	$k_{3.1} = \frac{Q_{\text{ПР}}}{ч}$	↑	Показує кількість проданої продукції (послуг) на одного працівника
3.2	Індикатор ефективності праці	$k_{3.2} = \frac{Q_{\text{ПР}}}{ч_{\text{ПР}}}$	↑	Показує кількість проданої продукції (послуг) на одного працівника зайнятого продажами
3.3	Індикатор рентабельності поточних витрат	$k_{3.3} = \frac{B_{\text{зб}}}{П_p}$	↑	Показує частку поточних витрат у сумі прибутку
3.4	Індикатор інтенсивності праці	$k_{3.4} = \frac{T}{ч_{\text{ПР}}}$	↓	Показує трудозатрати одного працівника зайнятого продажами
3.5	Індикатори зміни чисельності збутової мережі	$k_{3.5} = \frac{ч_{\text{ПР1}}}{ч_{\text{ПРt-1}}}$	↓	Показує зміну чисельності персоналу зайнятого збуто у поточному періоді порівняно з попереднім

Таблиця 2

**Умовні позначення до системи показників індикативної оцінки
клієнтоорієнтованості підприємства**

№	Назва показника	Умовне позначення	Одиниці виміру
1	Витрати на збут	$B_{зб}$	тис. грн
2	Обсяг продажів у вартісних показниках	$Q_{пр}$	тис. грн
3	Обсяг збуту у натуральних показниках	$V_{пр}$	
4	Прибуток від реалізації	Π_p	тис. грн
5	Загальна сума витрат	B	тис. грн
6	Кількість клієнтів	K	осіб
7	Обсяг ринку	Q_p	тис. грн
8	Обсяг товарної продукції	Q_b	тис. грн
9	Чисельність персоналу	$Ч$	осіб
10	Трудозатрати персоналу зі збуту	T	год./ос.

можливість розглядати як статичні характеристики системи (структурний аналіз), так і динамічні (функціональний аналіз). Представлена послідовність структурно-функціонального аналізу клієнтоорієнтованості підприємства дозволяє визначати не лише функції та структуру системи, але і виявляти «вузькі місця» у її функціонуванні, а також усувати їх шляхом перерозподілу функцій між учасниками системи і, відповідно, її переструктурування в цілому. Система індикаторів, покладена в основу оцінки рівня клієнтоорієнтованості підприємства за трьома визначниками (клієнт, підприємство, персонал),

відображає ефективність використання всіх видів застосовуваних ресурсів, а також, безумовно, виконує стимулюючу функцію в процесі використання наявних резервів зростання клієнтоорієнтованості.

В цілому комплексність структурно-функціонального підходу забезпечує клієнтоорієнтованість підприємства, контроль за досягненням нею певного рівня, напрямів втримання результату та шляхів формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства з найбільш ефективним використанням наявних та потенційних ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kalinichenko L., Khalina V., Vasileva T. The functions of the bank employees in the area of bank settlements on tax liabilities in Ukraine. *Journal of modern economic research*. Published: June 2020. Pp. 27–40.
2. Рябоконт Н.П. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 21(2). С. 104–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_28%29_27
3. Халіна В.Ю., Корсунський Г.Ю. Місце системи збуту у маркетинговій діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 4. С. 116–119.
4. Смачило В.В., Халіна В.Ю. Диференціація методів управління кадровим потенціалом підприємства. *Соціальна економіка*. 2018. № 56. С. 222–232.
5. Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75–78.

REFERENCES:

1. Kalinichenko L., Khalina V., Vasileva T. (2020) The functions of the bank employees in the area of bank settlements on tax liabilities in Ukraine. *Journal of modern economic research*. Published: June. Pp. 27–40.
2. Ryabokon N. (2016) Indicators of customer-oriented approach. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic sciences*, vol. 21(2). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21%28%29_27.
3. Khalina V., Korsunskiy H. (2017) Mistse systemy zbutu u marketynhovii diialnosti pidprijemstva [The place of the sales system in the marketing activities of the enterprise]. *Young scientist*, no. 4, pp. 116–119.
4. Smachylo V., Khalina V. (2018) Dyferentsiatsiia metodiv upravlinnia kadrovym potentsialom pidprijemstva [Differentiation of methods of personnel potential management of the enterprise]. *Social economy*, no. 56, pp. 222–232.
5. Khalina V., Vasileva T. (2018) Kliientoorientovanist yak nova paradyhma vedennia biznesu [Customer orientation as a new paradigm of doing business]. *Economy and state*, no. 9, pp. 75–78.