

УДК 658.6.061.5:658.5

Мізюк Б.М., д-р екон. наук, проф.,

Ільчук О.О., канд. екон. наук (ЛКА, Львів)

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТСЬКООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ НА ТОР- ГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

*У статті авторами запропоновано новий підхід до формування стратегічного управління економічним потенціалом на основі формування клієнтськоорієнтованої стратегії. Залежно від рівнів розвитку ресурсної та клієнтської складових, сформовано матрицю вибору стратегії управління економічним потенціалом торговельного підприємства.*

**Ключові слова:** стратегія управління, торговельні підприємства, економічний потенціал.

Формування ефективної стратегії управління економічним потенціалом торговельного підприємства є важливою проблемою, пов'язаною із становленням та розвитком економічної системи країни в цілому. Розв'язок цієї проблеми потребує перш за все пошуку нових методів оптимізації структури економічного потенціалу торговельних підприємств, що дозволило б отримувати позитивний синергетичний ефект від їхньої діяльності у стратегічній перспективі. Ключовим питанням удосконалення існуючого стратегічного управління економічним потенціалом підприємства торгівлі є врахування фактора споживача, який є основним під час визначення інших структурних компонентів. Про необхідність включення цього елементу до складу економічного потенціалу свідчить значна кількість досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних авторів.

Вагомий внесок у розвиток теорії і практики стратегічного управління економічним потенціалом зробили такі зарубіжні вчені, як: Л.І. Абалкін, І. Ансофф, М. Байє, П. Друкер, Г. Мінцберг, А. Гельвайлер, М. Портер та ін. Різними аспектами формування оптимальної структури економічного потенціалу присвячені праці вітчизняних науковців, зокрема: С.Т. Дуди, Н.С. Краснокутської, Є.В. Лапіна, О.І. Олексюк, І.М. Рєпіна, С.Г. Струмиліна, О.С. Федоніна та ін.

Однак поки що інструментарій побудови стратегічного управління економічним потенціалом торговельного підприємства, підходи до його оцінювання та методика розробки стратегії управління ним розроблені ще не достатньо, що негативно позначається на впровадженні у практику господарювання їхніх основних елементів.

Зважаючи на те, що досі не розроблено інструментарію управління споживчим попитом і стратегічного набору управління економічним потенціалом, виникає актуальне завдання формування та впровадження клієнтськоорієнтованої стратегії.

За результатами дослідження економічної літератури можна дійти висновку, що, економісти як правило, звертаються до ресурсного підходу формування економічного потенціалу. Разом з тим постійний розвиток конкуренції, концеп-

ція ресурсного підходу щодо формування структури економічного потенціалу торговельного підприємства потребує суттєвої зміни та адаптації до нових умов господарювання. Якщо діяльність підприємства розглянути через призму його економічного потенціалу, то її можна зобразити у вигляді схеми, яку подано на рисунку 1.

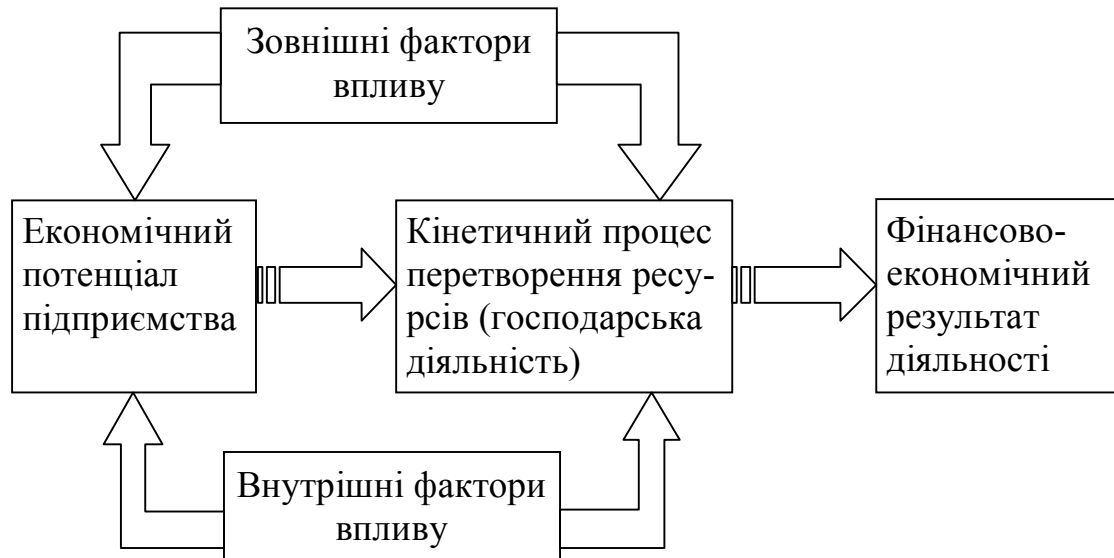


Рисунок 1 – Схема реалізації потенційних можливостей підприємства

Розглядаючи економічний потенціал підприємства з позицій системного підходу, необхідно виходити з мети існування і функціонування конкретного підприємства, яка може бути досягнута лише за наявності відповідної структури та складу економічного потенціалу. При цьому зазначимо, що завдання його формування полягає у визначенні верхньої та нижньої меж, за яких можна сподіватись на максимальну та мінімальну віддачу і, відповідно, найбільшу та найменшу величину прибутку підприємства.

Не заперечуючи ресурсну концепцію щодо формування структури економічного потенціалу, відзначимо, що в ринкових умовах господарювання важко недооцінити вплив чинника споживача, що своїми грошовими витратами на товари регулює величину прибутку торговельних підприємств.

Саме цей чинник на сьогоднішній день відіграє визначальну роль у формуванні структури економічного потенціалу торговельного підприємства та відрізняє його від економічного потенціалу виробничого підприємства.

Чинник споживчого попиту є неодмінною складовою економічного потенціалу як торговельного, так і виробничого підприємств, що пов'язує діяльність цих підприємств не лише задля отримання прибутку, але і для основної мети їхнього функціонування – задоволення та формування споживчого попиту. При цьому взаємозв'язок споживчого попиту із потенціалом виробничого підприємства є не прямим, а опосередкованим, що здійснюється за допомогою економічного потенціалу торговельного підприємства.

Отже, передумовою існування економічного потенціалу торговельного підприємства є чинник споживчого попиту. Саме тому цей фактор має визна-

чальний вплив на формування структури економічного потенціалу торговельного підприємства та відіграє значно більшу роль, ніж у виробничому підприємстві. Тому пропонується ввести ще один елемент економічного потенціалу торговельного підприємства, який назвемо «клієнтською складовою». Варто зауважити, що цей елемент має як внутрішній, так і зовнішній характер. З метою об'єктивної оцінки важливості та ролі економічного потенціалу, на нашу думку, структурно його доцільно розглядати як взаємопов'язану сукупність чотирьох складових:

1. Трудової, що включає також інноваційний та частково управлінський потенціал.

2. Фінансової, яка включатиме фінансові ресурси торговельного підприємства.

3. Виробничої, яка нерозривно пов'язана із поняттям виробничої потужності торговельного підприємства, під якою розуміємо максимально можливий обсяг товарообороту, що може бути досягнутий за визначений період часу за умови максимального поєднання ресурсів та споживчого попиту.

4. Клієнтської складової, суть якої викладено вище.

За впровадження клієнтської складової у стратегічну діяльність підприємства, визначаються цільові сегменти споживчого ринку, в яких здійснює свою діяльність підприємство і показники результатів його діяльності з погляду покупців. Прямий вплив клієнтської складової на стратегію управління економічним потенціалом проявляється через такі ключові напрямки діяльності торговельного підприємства, як задоволення покупців новими товарами та послугами, збереження та розширення клієнтської бази, прибутковість та розширення частки ринку.

Проблемою під час управління економічним потенціалом торговельного підприємства з врахуванням його клієнтської складової залишається розробка показників, які характеризували б її величину та якісні характеристики. Через те що ця складова є нефінансовою, то оцінювання кожного із показників доцільно здійснювати за 100 – бальною шкалою у відсотках, відповідно до оцінок експертів. Критеріями оцінки клієнтської складової економічного потенціалу торговельного підприємства що визначають його конкурентоспроможність, на нашу думку, є такі: частка, яку займає підприємство на ринку; рівень зміни асортиментної політики; рівень маркетингових витрат; імідж підприємства серед населення регіону; імідж підприємства серед підприємств області; співвідношення покупців до продавців; витрати, пов'язані із обслуговуванням клієнтів у відсотковому співвідношенні до валових витрат; рівень задоволеності клієнтів покупкою; рівень задоволеності клієнтів асортиментом та обслуговуванням; рівень задоволеності співвідношенням «ціна/якість» товарів чи послуг; середня тривалість обслуговування одного клієнта; кількість постійних споживачів; частка доходу, отриманого від нових клієнтів; середня частота відвідування торговельного підприємства одним покупцем.

Задані показники критерію оцінки клієнтської складової економічного потенціалу торговельного підприємства мають як внутрішню, так і зовнішню спрямованість. Оцінка цієї складової та її інтеграція у склад економічного по-

тенціалу торговельного підприємства дозволяє приступати до формування стратегії управління потенціалом торговельного підприємства. Врахування цієї складової дозволяє отримати відповідь на два різні запитання:

1. Яку користь може принести реалізація цієї стратегії споживачу?
2. Яку величину доходу очікує підприємство від реалізації цієї стратегії?

Визначення стратегії управління економічним потенціалом на різних стадіях розвитку торговельного підприємства, залежно від взаємовідносин між торговельним підприємством та споживачем, проходить таких чотирьох основних фаз:

Фаза 1. Початкова: завоювання клієнта.

Фаза 2. Розвиток: становлення відносин.

Фаза 3. Зрілість: досягнення стійкого взаємозв'язку між торговельним підприємством та клієнтом, укладання довготермінових договорів щодо купівлі-продажу тощо.

Фаза 4. Спадання: збереження існуючих споживачів або відновлення набутих клієнтських зв'язків.

Відповідно до фаз розвитку взаємовідносин із споживачами, розвивається і торговельне підприємство (рисунок 2).

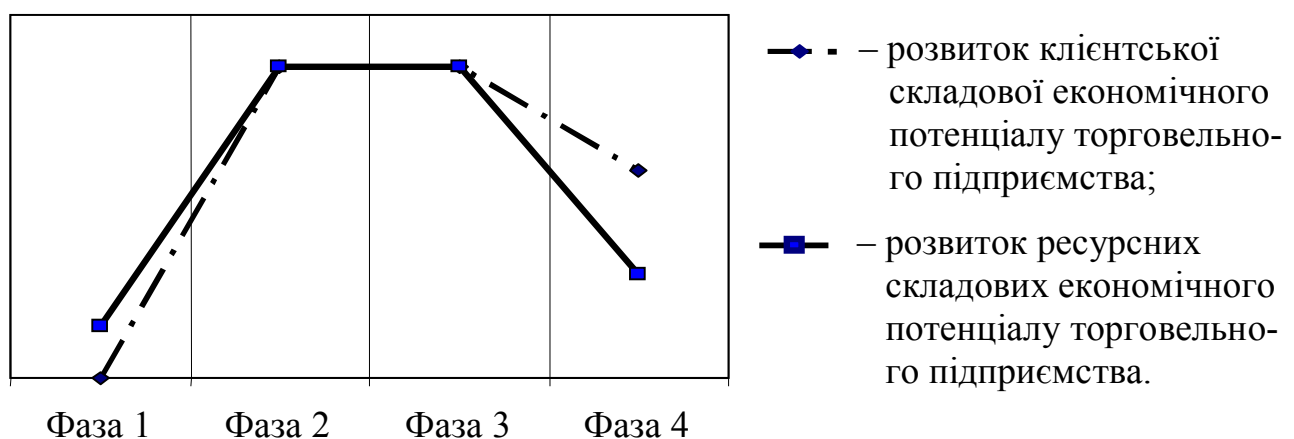


Рисунок 2 – Взаємозв'язок фаз життєвого циклу розвитку ресурсних та клієнтської складових економічного потенціалу торговельного підприємства

Жодна із зазначених на рисунку 2 фаз життєвого циклу не виникає сама по собі, а ініціюється відповідними діями з боку підприємства, відповідно до цілей стратегії управління його економічним потенціалом [4, с. 87]. Взаємозв'язок між цілями та заходами, які необхідно здійснювати на кожній фазі подано в таблиці 1.

На першій фазі – «завоювання клієнтів», для торговельного підприємства характерні ознаки низької прибутковості, вузького та невизначеного асортименту товарів і досить малої частки на ринку. На цій фазі існує ризик бути не конкурентоспроможним на ринку чи не завоювати інтерес споживачів. Тому подальша діяльність торговельного підприємства залежить лише від раціонального вибору торговельного асортименту та від маркетингових дій для завоювання кола споживачів та створення позитивного іміджу.

Таблиця 1 – Взаємозв'язок між цілями та заходами стратегічного управління економічним потенціалом на різних фазах життєвого циклу торговельного підприємства

Цілі підприємства	Дії з боку підприємства			
	Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4
Створення контакту	Побудова першого контакту	Розширення контактів	Утримання високого рівня контакту, управління відносинами	Виправлення недоліків у відносинах
Неперсональна комунікація	Звернення уваги на асортимент	Підтвердження попередніх купівельних рішень, ознайомлення з новим асортиментом	Спільні маркетингові дії	Підтримання існуючого рівня довіри, впровадження інновацій
Подолання вхідних бар'єрів	Ідентифікувати фактор високої конкурентної протидії та подолати його	Пропонування додаткової цінності як співвідношення нижчої ціни і кращої якості	—	—
Товарооборот	Попереднє замовлення на обмежене коло товарів	Розширення продажу нових товарів	Продаж товарів партіями	Оновлення торговельного асортименту
Частка на ринку	Перебування на тому сегменті, де є низький рівень конкуренції	Підвищувати частку ринку до 40%, прагнути завоювати першість	Завоювання від 40 до 100%	Збереження отриманої частки на ринку
Домовленість	Обмежена	Зменшувати надходження	Скорочувати попередні поступки	Укласти рамкові угоди
Обслуговування, сервіс	Обмежений, однак безкоштовний	Розширений, безкоштовний	Здебільшого за розрахунком	Високий рівень за низьку оплату

Другій фазі – «фазі розвитку» притаманне стрімке зростання кількості споживачів. Торговельне підприємство на цьому етапі функціонування має посилити конкурентну позицію на ринку, зберегти вже існуючих клієнтів, за рахунок розширення асортименту та торговельних потужностей. Водночас, необхідно здобути цінові та інші переваги, щоб розвинути та зміцнити позицію клієнтів.

На фазі зрілості необхідно стабілізувати коло клієнтів. Оскільки на цій фазі клієнт вже задовольнив свій попит за посередництва торговельного підприємства то для його утримання, необхідно створювати нові пропозиції, залу-

чати нових постачальників та знижувати до мінімально можливого рівня торговельні націнки.

Суттєвим є те, що клієнти проходять паралельно із підприємством всі чотири фази: одні з них долучаються під час фази зростання, однак розчарувавшись чи задовольнившись свій попит, змінюють свою позицію, інші – обирають підприємство лише на стадії зрілості. Однак найбільш стійка позиція клієнтів спостерігається вже під кінець третьої фази, і за неотримання необхідних переваг, торговельне підприємство може опинитися на четвертій стадії розвитку стосунків із споживачами – фазі спадання. У цьому випадку існують лише два шляхи для утримання торговельного підприємства на ринку: або переорієнтувати свою діяльність на новий сегмент ринку, або завершувати діяльність, бо торговельне підприємство без необхідної кількості споживачів значно зменшує товарооборот, а отже відповідно і надходження грошових коштів, що, у свою чергу, призводить до банкрутства та припинення діяльності. Ця фаза є дуже подібною до першої – «завоювання клієнтів», зокрема недостатньою ліквідністю та забезпеченістю власним капіталом.

Іншими словами, життєвий цикл торговельного підприємства значною мірою залежить від взаємозв'язків із клієнтами, знання їхніх можливостей та потреб.

Таким чином, стратегія, орієнтована на клієнта, полягає в тому, щоб довести до споживача цінність продукту та підприємства, яке його реалізовує таким чином, щоб за допомогою залучення його споживчого попиту реалізувати свої стратегічні цілі. Це проявляється зокрема в тому, щоб за допомогою залучення додаткових клієнтів підвищити рівень товарооборотності торговельного підприємства. Однак при цьому важливим є поєднання як ключових факторів зростання економічного потенціалу торговельного підприємства, так і ринкових переваг для потенційних споживачів. Тобто, з одного боку, стратегію управління економічним потенціалом формує його клієнтська складова, а з другого боку – всі інші його складові (трудовий, фінансовий, виробничий потенціал). Для досягнення максимального ефекту від впровадження такого виду стратегій, необхідно сформулювати відповідне дерево цілей та стратегічну мету діяльності торговельного підприємства, які б визначали напрямки розвитку кожного із чотирьох елементів економічного потенціалу.

У випадку, коли торговельне підприємство планує і надалі підтримувати тенденції щодо зростання та розширення діяльності, необхідно на рівні управлінської складової залучати ті види бізнесу, які б доповнювали його та відсікали ті, що справляють негативний вплив. Основними при цьому будуть стратегії, які, з одного боку, вказують на рівень розвитку ресурсного, а з другого – клієнтського потенціалу: стратегія залучення клієнтів; стратегія зміцнення ринкової позиції та утримання клієнтів; стратегія розвитку та утримання позицій на ринку; стратегія розвитку клієнтської та ресурсної складової; стратегія консолідації; стратегія збільшення товарообороту за рахунок розширення асортименту; стратегія виходу з ринку; стратегія зміни постачальників товарних потоків; стратегія залучення додаткових ресурсів.

Розміщення цих стратегій у матриці визначення стратегії управління економічним потенціалом, залежно від рівня сприйняття споживачами зображено на рисунку 3.

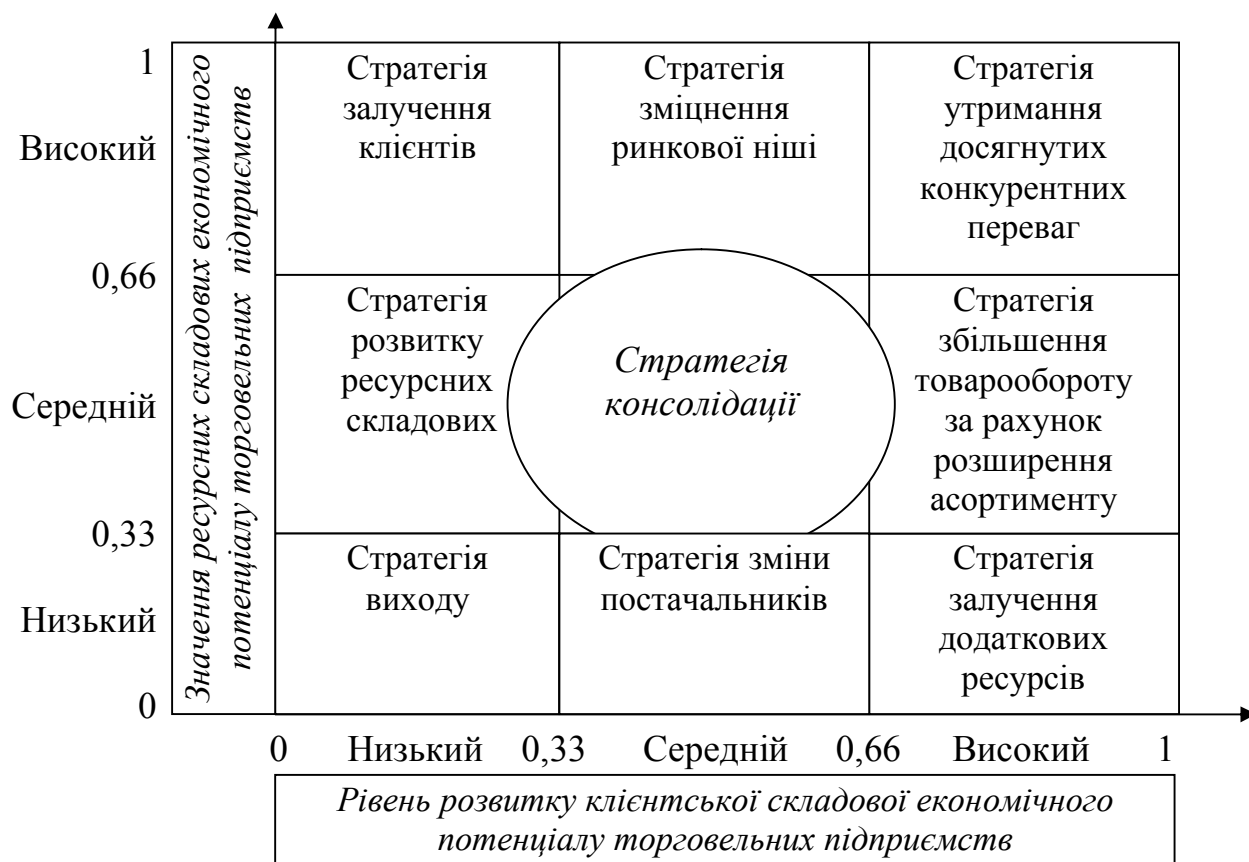


Рисунок 3 – Матриця вибору стратегії управління економічним потенціалом торговельного підприємства за рівнями розвитку ресурсної та клієнтської складових

Зазначимо, що на вибір відповідного сегмента матриці впливає фаза життєвого циклу торговельного підприємства та оцінка слабких чи сильних сторін, можливостей і загроз.

Визначаючи рівень розвитку ресурсної складової економічного потенціалу торговельного підприємства, зазначимо, що під даним поняттям розуміємо агрегований показник значень виробничого, трудового та фінансового потенціалів, розрахований за формулою середньої арифметичної інтегральних значень цих елементів економічного потенціалу. Подібним чином визначається і агрегований показник щодо клієнтської складової економічного потенціалу торговельних підприємств. При цьому застосування середньої арифметичної є, на нашу думку, найбільш доцільним, оскільки під час визначення кожного з інтегральних показників трудового, фінансового, виробничого та клієнтського, вже здійснено нормалізацію попередніх показників, внаслідок чого значення інтегральних показників є співставними та порівняними між собою величинами.

Однак такий поділ на рівні розвитку відповідних елементів економічного потенціалу є досить умовним.

Для того, щоб конкретизувати стратегії управління економічним потенціалом підприємств, необхідно притримуватись не однієї загальновизначеної стратегії, а стратегічного набору, який визначає конкретну дію за кожним елементом економічного потенціалу.

Як свідчать результати дослідження, сучасна модель економічного потенціалу торговельного підприємства характеризується двома основними видами:

- перша: торговельні підприємства, що мають невисокий рівень прибутку, високу оборотність і невеликий обсяг надаваних споживачам послуг;
- друга: підприємства торгівлі, які досягають високої рентабельності капіталу через постійне вдосконалення управління активами і використання сучасних інформаційних технологій.

Тому під час формування моделей стратегічного розвитку економічного потенціалу роздрібних підприємств як першого, так і другого типу важливо визначити, які саме засоби сприяють досягненню поставлених цілей підприємства.

**Висновки.** Для досягнення високих фінансових показників керівництво підприємства може управляти окремими елементами економічного потенціалу, а саме: оборотністю активів, фінансовими засобами, трудовими ресурсами тощо. Однак за слабкої ринкової позиції, нерівності конкурентної боротьби чи пануванні монополістичного ринку, основну увагу під час використання економічного потенціалу необхідно зосередити на прискоренні оборотності активів та збільшенні товарообороту. У зв'язку із цим необхідно зосередитись на таких важливих показниках: обсязі реалізації на квадратний метр торговельної площі, обсязі товарообороту на одного торгового працівника, обсязі товарообороту на одного клієнта. Допоміжними засобами розвитку економічного потенціалу торговельного підприємства є введення інноваційних технологій в управління процесом обслуговування споживачів, застосування функції дроблення партій товару з метою збільшення товарного асортименту та забезпечення сервісу і післяпродажного обслуговування, що прямо пропорційно впливає на залучення споживацької аудиторії торговельного підприємства.

Таким чином, під формування ефективної клієнтськоорієнтованої стратегії управління економічним потенціалом торговельного підприємства одним із ключових факторів є визначення структури економічного потенціалу та питомої ваги клієнтської складової, а також узгодження оптимального співвідношення його компонентів з цілями стратегічного управління підприємством в цілому.

### Література

1. Апопій В.В. Організація торгівлі: підручник / В.В. Апопій [та ін.]. – К.: Центр навч. л-ри, 2008. – 632 с.
2. Економічна енциклопедія: У 3-х т. Т. 3 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. – К.: Академія, 2002. – 952 с.
3. Sidow Hans D. Key-Account-Management. Geschäftsausweitung durch kundenbezogene Strategien / Hans D. Sidow. – Mi-Fachverlag, 2009. – 270 s.



4. Смолін І.В. Потужність торговельного підприємства та інструментарій її оцінки / І.В. Смолін // Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі: Серія: Економічні науки. – 2008. – № 3. – С. 181-189.
5. Пілецька С.Т. Стратегічний аналіз потенціалу підприємства в обґрунтуванні стратегії економічного розвитку / С.Т. Пілецька // The Economic Messenger of the NMU. – 2009. – № 1. – С. 100-107.