

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Кафедра технологій і управління

«До захисту допущено»

_____ Олена ЦИГАНЕНКО
(підпис)
«__» _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми Менеджмент

на тему: Розробка стратегії обслуговування споживачів

Здобувача (ки) групи Мз- 91к

Жмуда Романа Сергійовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Роман ЖМУД
(підпис)

Керівник викладач ЗФПО, к.е.н. Олена ЦИГАНЕНКО

(підпис)

Консультант¹⁾ _____

(посада, науковий ступінь, вчене звання Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Конотоп 2023

Примітки:

1) Зазначається за наявності

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Класичний фаховий коледж
Кафедра технологій і управління

ЗАТВЕРДЖУЮ

_____ Олена ЦИГАНЕНКО
(підпис)

«_____» _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Здобувача (ки) групи *Мз-91к* інституту (центру) *КФК СумДУ*
спеціальності 073 Менеджмент

Жмуда Романа Сергійовича

Тема роботи: *Розробка стратегії обслуговування споживачів*

Затверджено наказом по КФК СумДУ № 02-III від 24 січня 2023 р.

Термін здачі здобувачем (кою) завершеної роботи 6 червня 2023 р.

Вихідні дані до роботи: нормативні й законодавчі акти, матеріали статистичної звітності, інструкції та положення, матеріали монографій, періодичних видань, підручників і навчальних посібників, дані фінансової звітності суб'єктів господарювання, організацій та установ тощо.

Зміст основної частини роботи (перелік питань для розроблення):

- розглянути теоретичні аспекти розробки стратегії обслуговування споживачів;
- визначити сутність поняття стратегія та виокремити види стратегій;
- вивчити основні етапи та інструменти розробки стратегій;
- провести аналіз якості обслуговування клієнтів компанії «Цифротех»;
- розробити заходи щодо вдосконалення якості обслуговування в компанії;
- надати оцінку ефективності розробленого заходу для компанії «Цифротех».

Дата видачі завдання: 20 лютого 2023 р.

Керівник викладач ЗФПО, к.е.н. Олена ЦИГАНЕНКО

(підпис)

Консультант¹⁾ _____

(посада, науковий ступінь, вчене звання Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання прийнято до виконання 20 лютого 2023 р. _____

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

здобувача)

Примітки:

1) Зазначається за наявності

АНОТАЦІЯ

Ефективно підібрана стратегія стає запорукою забезпечення успішної та плідної діяльності будь-якого підприємства. Знання основних етапів формування стратегії дає змогу створити стандартну, або індивідуальну для конкретного підприємства стратегію. Практичні дослідження доводять, що ті підприємства, які застосовують у своїй діяльності різні стратегії, працюють більш успішно. Цілеспрямована розстановка сил і правильно обрана стратегія дає змогу досягти успіху в будь-якій діяльності та на будь-який проміжок часу.

Мета роботи полягає у розробці стратегії обслуговування споживачів у компанії.

Відповідно до мети, вирішувалися такі задачі:

- розглянуто теоретичні аспекти розробки стратегії обслуговування споживачів;
- визначено сутність поняття стратегія та виокремити види стратегій;
- вивчено основні етапи та інструменти розробки стратегій;
- проведено аналіз якості обслуговування клієнтів компанії «Цифротех»;
- розроблено заходи щодо вдосконалення якості обслуговування в компанії ;
- надано оцінку ефективності розробленого заходу для компанії «Цифротех».

При виконанні роботи використовувалися методи планування та прогнозування, аналітичні методи, синтез, статистичні методи опрацювання даних, графічний метод.

У результаті проведених досліджень встановлено, що товарообіг підприємства та його ефективність залежить від якості обслуговування споживачів. Споживач визначає основний коефіцієнт співвідношення між виробництвом і поставками. Загальновідомо, запити споживачів є основоположними в питаннях ціноутворення, якості товару чи послуги. Таким

чином, для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства необхідно особливу увагу приділяти питанням обслуговування споживачів.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є якість обслуговування клієнтів компанії «Цифротех».

Предметом дослідження є процес обслуговування споживачів компанії.

Запропоновані заходи для реалізації стратегії забезпечать збільшення кількості "ідеальних замовлень", що вплине на підвищення якості обслуговування споживачів компанії «Цифротех».

Робота викладена на 46 сторінках, у тому числі включає 9 рисунків, 6 таблиць, 2 формули список цитованої літератури із 33 джерел.

Ключові слова: КОМПАНІЯ, СТРАТЕГІЯ, СПОЖИВАЧІ, ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ, МАРКЕТИНГ.

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ	8
1.1 Процес обслуговування споживачів як важлива складова сфери послуг	8
1.2 Сутність поняття стратегія. Види стратегій	11
1.3 Формулювання стратегії: основні етапи та інструменти	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ КОМПАНІЇ «ЦИФРОТЕХ»	22
2.1 Техніко-економічна характеристика компанії «Цифротех»	22
2.2 Аналіз якості обслуговування клієнтів компанії «Цифротех»	28
РОЗДІЛ 3. ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ КОМПАНІЇ «ЦИФРОТЕХ»	32
3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення якості обслуговування в компанії «Цифротех»	32
3.2 Оцінка ефективності розробленого заходу для компанії «Цифротех»	36
ВИСНОВКИ	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	43

ВСТУП

У сучасних швидкоплинних ринкових умовах із жорстокою конкуренцією кожна компанія прагне бути успішною не тільки сьогодні, а й у довгостроковій перспективі. Цього можна досягти за допомогою багатьох маркетингових інструментів, серед яких основне місце посідає клієнтоорієнтований підхід у діяльності підприємства. Сьогодні споживачі є занадто вибагливими щодо пропонуваного на ринку товарів чи послуг, і саме тому знання та ефективне задоволення їхніх бажань, потреб, запитів є запорукою успіху компанії, її конкурентною перевагою. Бути успішним означає бути орієнтованим своєю діяльністю на споживача.

Значимість дослідження сутнісних сторін розвитку клієнтського маркетингу визначається тим, що кожна компанія, незалежно від сфери її діяльності, прагне відповідати сучасним вимогам її діяльності прагне відповідати сучасним вимогам ринку, запитам споживачів, враховуючи при цьому успіхи конкурентів і державні стандарти та закони. Компанія, що успішно функціонує повинна вигідно відрізнитися від аналогічних ринкових структур, точно оцінювати ринкову кон'юнктуру, мати значні конкурентні переваги, чітко орієнтуватися на споживача.

Орієнтуючись на задоволення вимог клієнтів, і не тільки вже сформованих, а й перспективних, - від вимог до сервісу до необхідності в додаткових суміжних послугах і товарах, - сучасні компанії прагнуть розвивати у своїй діяльності ідею клієнтоорієнтованості.

Робота з підвищення якості обслуговування споживачів входить до основних значущих економічних проблем. За наявності жорсткої конкуренції запорукою продуктивної діяльності підприємства буде економічно правильна організація роботи зі споживачем.

Метою роботи є розробка стратегії обслуговування споживачів у компанії.

Поставлена мета визначила необхідність вирішення наступних основних завдань:

- розглянути теоретичні аспекти розробки стратегії обслуговування споживачів;
- визначити сутність поняття стратегія та виокремити види стратегій;
- вивчити основні етапи та інструменти розробки стратегій;
- провести аналіз якості обслуговування клієнтів компанії «Цифротех»;
- розробити заходи щодо вдосконалення якості обслуговування в компанії ;
- надати оцінку ефективності розробленого заходу для компанії «Цифротех».

Об'єктом дослідження є якість обслуговування клієнтів компанії «Цифротех».

Предметом дослідження є процес обслуговування споживачів компанії.

Інформаційну основу дослідження склали монографічні, періодичні видання вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали науково-практичних конференцій, звітність компанії «Цифротех».

У першому розділі розкрито теоретичні аспекти розробки стратегії обслуговування споживачів, визначено сутність поняття стратегія та виокремлено види стратегій; вивчено основні етапи та інструменти розробки стратегій.

У другому розділі проведено аналіз якості обслуговування клієнтів компанії «Цифротех».

У третьому розділі розроблено заходи щодо вдосконалення якості обслуговування в компанії та надано оцінку ефективності розробленого заходу для компанії «Цифротех».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ

1.1 Процес обслуговування споживачів як важлива складова сфери послуг

До найважливіших соціально-економічних проблем належить поліпшення сфери обслуговування споживачів на підприємствах, що належать до сфери сервісу та послуг. Розвиток будь-якого матеріального виробництва безпосередньо залежить від прогресивного функціонування організацій галузей сфер обслуговування [1]. До порушення пропорційного розвитку будь-якого підприємства або організації може призвести відсутність належної уваги до сфери обслуговування споживачів. Ця сфера потребує постійного контролю та аналізу.

Процес обслуговування споживача займає один з головних напрямів у діяльності підприємств сфери сервісу та послуг. Головним завданням підприємств сфери послуг є задоволення основних потреб покупців, забезпечення необхідними товарами та послугами. Щоб забезпечити високий попит, підприємство пропонує споживачеві велику кількість товарів і послуг, сприяє урізноманітненню їх асортименту, покращує якість товару, підвищує культуру обслуговування [17].

Для підприємств сфери сервісу та послуг характерний взаємозв'язок процесів виробництва товарів та обслуговування споживачів. Відповідно, правильна організація обслуговування має основний вплив на позитивне ставлення споживача до підприємства та його продуктів діяльності. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності цього підприємства, що значно збільшує основний дохід [22].

Таким чином, обслуговування споживачів входить до складу організації діяльності підприємства і має прямий вплив на зростання його ефективності. Підприємство сфери сервісу або послуг можна розглядати як комплекс заходів,

що дають змогу задовольняти потреби споживачів з найменшими витратами для підприємства. Під час розроблення подібного комплексу заходів предметом вивчення будуть взаємовідносини між підприємством і споживачем.

Як було зазначено вище, процеси надання послуг та обслуговування споживача перебувають у тісному взаємозв'язку. Обидва процеси значною мірою впливають один на одного. Сприятливі умови для ефективної організації обслуговування споживачів можуть бути забезпечені тільки правильною організацією надання послуг. Ефективна робота підприємств безпосередньо залежить від якості обслуговування споживача. Споживач буде частіше звертатися до послуг даного підприємства за умови кращого обслуговування [24]. Ця перевага дає змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства, а також забезпечує можливість максимально продуктивно організувати процес виробництва послуг.

Кількість споживачів визначає обсяг прибутку підприємства. Повне завантаження виробництва є запорукою успіху будь-якого підприємства. Хоча в реальній дійсності повне завантаження практично неможливе, оскільки на споживачів та їхню купівельну спроможність впливає безліч зовнішніх чинників [29]. Сюди можна віднести рівень доходів споживачів, терміни експлуатації товарів і послуг, велику кількість підприємств, що надають аналогічні послуги. Отже, важливо регулярно взаємодіяти зі споживачами і приділяти гідну увагу організації обслуговування [20].

Більшість підприємств сервісу та послуг самостійно працюють над поліпшенням якості обслуговування споживачів. Але в сучасному суспільстві функціонують підприємства з підготовки фахівців з розроблення стандартів якості обслуговування споживачів. Основні цілі на підприємстві подібних фахівців зводяться до розроблення, аналізу та контролю за дотриманням стандартів обслуговування.

Під час розроблення необхідної для підприємства стратегії обслуговування необхідно враховувати низку чинників, які можуть впливати на роботу зі споживачем:

- між інтересами підприємства і споживача можуть виникати природні та неминучі протиріччя (сумніви в якості товарів і послуг, незручне місце розташування тощо);

- причини, що знижують кількість звернень споживачів на підприємство сфери послуг (неякісне виконання послуги, відсутність гарантій, неухвалене ставлення до споживача тощо);

- на роботу зі споживачем впливають вжиті дії підприємства щодо поліпшення якості взаємодії з ним. Корисний досвід вітчизняних і зарубіжних підприємств, необхідний постійний аналіз самого процесу обслуговування;

- кожен споживач може пред'являти свої вимоги до якості та вартості товару і самого процесу обслуговування;

- розміри та потенціал підприємства сфери послуг. Великі елітні підприємства забезпечують високу якість продукту та його презентацію, завдяки високому рівню технологій, що використовуються на виробництві. Підприємства невеликого розміру оперують ціноутворенням, максимально знижуючи ціни, враховуючи вимоги споживачів, і таким чином забезпечуючи великий потік клієнтів [3].

Таким чином, можна сформулювати основні цілі організації роботи зі споживачем:

- активне залучення споживача, завдяки використанню різних рекламних акцій;

- домагатися ефективної співпраці зі споживачем;

- намагатися закріплювати кожного споживача як постійного;

- залучення споживача як розповсюджувача позитивної інформації про підприємство.

Підприємству сфери послуг важливо враховувати вимоги, які найчастіше висуває до нього споживач:

- звести до мінімуму відмови в наданні послуги;

- час надання послуги має бути максимально коротким;

- споживачеві мають бути створені максимальні зручності;

- якість послуги має бути високою;
- вартість послуги має бути максимально низькою [3].

При організації обслуговування споживачів можна включити:

- сучасні форми обслуговування;
- раціональне розташування приміщень і відділів підприємства;
- постійна робота, спрямована на підвищення культури обслуговування;
- затвердження зручного режиму роботи підприємства;
- рекламна діяльність;
- додавання елементів естетики в оформлення підприємства [4].

Поєднання цілей підприємства сфери послуг щодо роботи зі споживачем і вимог клієнтів забезпечує співпрацю, сприятливу для обох сторін. Споживач отримує послуги високої якості, а підприємство має гідний прибуток. Аналіз досвіду перспективних підприємств доводить, що грамотна організація обслуговування споживачів дає змогу уникнути суперечностей, які виникають між виробником послуг і споживачем [6].

Таким чином, під обслуговуванням споживачів у широкому розумінні розуміють систему різноманітних дій, які здійснюють підприємства по відношенню до споживача, задовольняючи його запити і надаючи йому необхідні товари та послуги. Правильне і грамотне обслуговування споживачів зміцнює позитивний імідж підприємства, сприяє збільшенню прибутку. Для того щоб розробити план дій в організації економічно вигідного обслуговування споживачів, необхідно грамотно орієнтуватися в питаннях стратегічного планування. Основні погляди на поняття стратегія та її сутність розглянуто в наступному пункті.

1.2 Сутність поняття стратегія. Види стратегій

Дослідження та нововведення зумовлюють появу нових потреб серед населення. Це суттєво змінює становище споживача у системі «попит диктує пропозицію». Масштаби бізнесу стають ширшими, отже, підвищується рівень

конкуренції. Все більшої популярності та цінності набуває стратегічне управління підприємством або організацією [5]. Всім підприємствам задля забезпечення високої конкурентної спроможності необхідно постійно аналізувати внутрішнє середовище, і навіть розробити стратегію, яка дозволить перебувати високому рівні тривалий період.

Кожне підприємство характеризується своїми рисами. Отже, стандартна та загальна для всіх організацій стратегія управління не може існувати, немає єдиного для всіх стратегічного плану. Щоб розробити стратегію підприємствам, необхідно проаналізувати його позицію, приховані можливості, конкурентоспроможність.

Поняття «стратегія» прийшло з давніх часів і спочатку вживалося тільки у військовій сфері. У сучасному світі стратегія входить у основні характеристики будь-якого ефективного підприємства. Виходячи зі знань та досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств, високої конкурентоспроможності можна досягти лише за наявності чіткої стратегії функціонування [5].

Професор менеджменту Макгілльського університету в Монреалі Генрі Мінцберг визначив п'ять можливих тлумачень поняття «стратегія»:

- на підприємстві визначається курс на кілька років уперед, корективи вносяться в процесі за наявності змін у вирішальних факторах. У цьому випадку стратегія виступає як «план» дій;

- при аналізі стану підприємства стосовно конкурентів на першому плані виступає стратегія у вигляді позиції. Вона й сприятиме утриманню певних висот тривалий час;

- іноді підприємству достатньо використання одного особливого прийому, щоб тривалий час бути попереду всіх. У даному випадку стратегія виступає як спритний прийом;

- стратегію можна розглядати як перспективу, у разі, якщо підприємство обирає певний принцип шляху, який забезпечить прогрес у майбутньому;

– підприємствам часто доводиться підлаштовуватися під мінливі зовнішні умови, у таких випадках підприємства використовують певний шаблон дій залежно від ситуації. Цей шаблон і буде стратегією поведінки [6].

Отже, стратегія - це система цілеспрямованих дій, необхідних для досягнення високої конкурентної спроможності і максимального збільшення прибутку підприємства. Координуючи та розподіляючи ресурси підприємства, формуються основні шляхи досягнення цілей, і підприємство отримує єдиний напрямок дій. Сутність стратегії полягає в тому, щоб з найменшими втратами забезпечити перехід підприємства з минулого до підприємства, що процвітає у майбутньому. Стратегія визначає сферу можливих дій підприємства.

Розглянемо основні характеристики стратегії:

– зміни в навколишньому світі відбуваються постійно, науково-технічний прогрес вносить певні корективи, тому і зміст стратегії не може бути повторюваним;

– при розробці стратегії зміни зачіпають як підприємство, так і його оточення;

– стратегія не повинна бути простою;

– стратегія прямо впливає на успіх підприємства;

– неможливо продумати стратегію остаточно;

– теорія стратегії вивчає дії, з яких складається основний процес, а також методи прийняття рішень. Стратегія підприємства на початку своєї діяльності, підприємства, що знаходиться на вершині розвитку та реалізована стратегія, можуть відрізнитися одна від одної;

– крім корпоративної стратегії у підприємства може бути і бізнес-стратегія [6].

Оскільки можливі зміни в майбутньому неможливо передбачити, необхідність розроблення стратегії зростає. Знання та інформація стрімко зростають, відбуваються зміни в зовнішньому середовищі, тож, можливість прогнозування майбутніх проблем забезпечує стратегічне планування. Слід зазначити, що стратегія є стрижнем основного шляху розвитку підприємства на

тривалий період часу. Очевидно, що великі вітчизняні чи зарубіжні підприємства, які функціонують тривалий час, активніше виявляють своє ставлення до змін чинників зовнішнього середовища. Розроблення стратегії знижує ризик прийняття неправильного рішення. Стратегія забезпечує підприємство визначеністю, можливістю передбачити зміни в зовнішньому середовищі [8].

Сформульована стратегія - це система дій на основі основоположних принципів і правил. Для успішної діяльності підприємства поряд зі стратегією важливо сформулювати основні принципи поведінки для персоналу, враховуючи мінливі умови діяльності.

Основними елементами стратегії є гнучке ставлення до зовнішнього середовища, внутрішня збалансованість, забезпечення тривалої конкурентоспроможності, рішення щодо розміщення та споживання ресурсів.

Як правило, стратегія розрахована на тривалий період з розрахунком на майбутнє з поступовим процесом реалізації. Саме стратегія формує напрямок діяльності підприємства. Завдяки стратегії зрозуміло, де і коли збільшити або скоротити фінансові чи трудові ресурси, який рівень конкурентоспроможності підприємства, який товар знайде найбільший відгук у споживача. Таким чином, розробити стратегію організації - означає зазначити способи та методи розвитку для забезпечення високої конкурентоспроможності на тривалий період часу та інших важливих цілей підприємства [15].

У наукових джерелах існує кілька класифікацій видів стратегії підприємства. З урахуванням різних типів розвитку підприємства виділяють стратегії:

- скорочення підприємства, зменшення основних витрат і випуску готової продукції;
- ліквідації підприємства, у цьому разі стає вигіднішим створення нового підприємства, ніж інвестування старого;
- об'єднання підприємств, які є ланками одного технологічного ланцюга;
- розвитку продукції, збільшення цінності продукту;

- розвитку сфери діяльності;
- повноцінного зростання підприємства, збільшення активів та інвестицій [17].

Слід зазначити, що у великих підприємствах, до складу яких входять філії, стратегії можуть розроблятися за галузями та напрямками діяльності. Структурні частини можуть не збігатися з основною місією, а в окремих випадках можуть навіть суперечити їй.

Залежно від характеру розвитку підприємства розрізняють стратегії:

- лідерство у витратах. Іншими словами, це забезпечення лідируючої позиції завдяки виготовленню продукції зі зниженою собівартістю за рахунок скорочення витрат;
- виготовлення продукту з певної ринкової сфери;
- диференціація. Розгляд варіантів виробництва нової для підприємства продукції [17].

Практика показує, що для підвищення конкурентоспроможності багатьма підприємствами як робоча стратегія використовується синтез кількох відповідних стратегічних планів. Така стратегія може втілюватися у форматі змішування таких типів:

- прогресивної. Розвиток підприємства передбачається завдяки створенню підрозділів із власною структурою, що знаходяться між виробником і споживачем;
- регресивної. Зростання підприємства здійснюється за рахунок співпраці з постачальниками і купівлі у них нової сировини;
- горизонтальної. Поступовий рух уперед, поглинаючи конкурентів або суворо контролюючи їх.

Таким чином, стратегію слід розглядати як комплексний план, що дає змогу підприємству найефективніше йти до досягнення мети. Стратегія дає змогу оперативно реагувати на зміни в навколишньому середовищі та визначає появу нововведень. Основні етапи, що використовуються в економіці для розроблення стратегії підприємства, розглянемо в наступному пункті.

1.3 Формулювання стратегії: основні етапи та інструменти

Більшість успішних організацій або підприємств має свій підхід до вибору та побудови стратегії успішного функціонування. Формулювання стратегії є процесом розроблення та визначення системи операцій і дій, що забезпечують ефективність і результативність функціонування діяльності підприємства. Однакових стратегій не існує, проте є загальна закономірність в організації цього процесу. Розглянувши літературу різних авторів, які займаються питаннями стратегії, слід зазначити, що погляди на процес розроблення та реалізації стратегії є неоднозначними. Так, наприклад, засновник концепції стратегічного менеджменту І. Ансофф виокремлює такі кроки, які використовуються під час формулювання стратегії:

- визначення можливостей підприємства,
- аналіз результатів взаємодії із зовнішнім середовищем,
- постановка цілей і завдань підприємства,
- визначення напрямів підприємства,
- планування взаємодії з аналогічними підприємствами,
- робота над запасними варіантами [18].

Процес планування стратегії англійські економісти С. Вутон і Т. Хорн представляли як такий, що складається з трьох взаємопов'язаних етапів:

- дослідження особливостей зовнішнього і внутрішнього середовища;
- прогнозування, визначення напрямку діяльності підприємства та його цілей; виявлення можливих невідповідностей між прогнозами і результатами;
- перевірка на практиці передбачуваної стратегії, дослідження альтернативних варіантів.

Американський теоретик М. Мескон процес розроблення стратегії вбачає таким, що складається з кількох етапів:

- формулювання цілей і завдань підприємства;
- дослідження зовнішнього середовища;

- розставлення акцентів, визначення переваг підприємства, аналіз загроз з боку зовнішніх чинників;

- вибір стратегії, найбільш підходящої для підприємства;

- перевірка на практиці та оцінка ефективності стратегії.

Автори підручника зі стратегічного менеджменту А. Томпсон і Д. Стрікланд розглядають процес формулювання стратегії як виконання певних дій:

- задати напрямок сфери діяльності та визначити стратегічні установки;

- постановка цілей і завдань;

- побудова стратегії для досягнення прогресивних результатів діяльності виробництва;

- перевірка на практиці обраного стратегічного плану;

- виявлення рівня ефективності стратегічної позиції, за необхідності зміна плану.

Аналізуючи зміст, під час вивчення різних точок зору, що відображають особливості питань стратегічного планування, важливо зазначити, що найбільшою популярністю користується теорія І. Ансоффа та Г. Мінцберга. На їхню думку, структура стратегічного управління складається з двох систем, що обумовлюють одна одну:

- оцінка та визначення стратегічної позиції (потребує детального аналізу переваг підприємства, а також можливих загроз з боку зовнішнього середовища);

- апробування обраної стратегії та оцінка ефективності (особливу увагу приділяють змінам у кількості прибутку, зростанню конкурентоспроможності).

Стандартну схему побудови стратегічного плану наведено на рисунку 1.1:

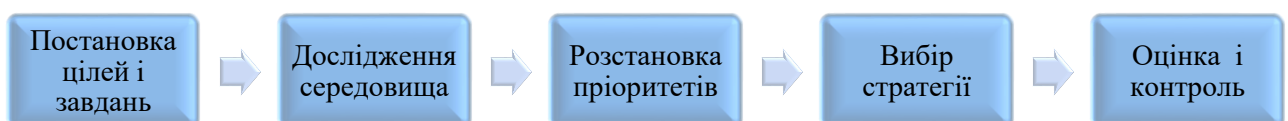


Рисунок 1.1 - Структура розроблення стратегії за М. Месконом

Таким чином, у процесі розроблення стратегії можна виокремити чотири взаємопов'язані етапи:

- дослідження (постановка цілей, визначення напрямку діяльності підприємства, аналіз зовнішнього і внутрішнього оточення);
- планування (складання плану стратегії, постановка завдань);
- виконання (розробка і випробування наміченого, здійснення необхідних змін);
- аналіз ефективності (розподіл коштів, управління, оцінка та контроль) [18].

Розглянемо докладніше кожен етап.

На розвиток та успішне функціонування будь-якого підприємства впливає середовище, у якому воно перебуває. У менеджменті це явище називається підприємницьке середовище. Підприємницьке середовище складається з умов і чинників, які впливають на функціонування підприємства. Для того щоб існування підприємства в підприємницькому середовищі, що його оточує, було найуспішнішим, необхідно ухвалювати управлінські рішення, спрямовані або на усунення зовнішніх або внутрішніх умов, або пристосування до них.

Будь-яке підприємство або організація містить у собі зовнішню і внутрішню сферу. Зовнішнє середовище поділяють на мікросередовище та макросередовище [22]. Підприємство перебуває в постійному взаємодоповнювальному контакті із зовнішнім середовищем, воно забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для ефективного функціонування. Стратегічне управління на підприємстві необхідне і для успішного користування ресурсами, що забезпечує високу конкурентоспроможність [24]. Говорячи про аналіз зовнішнього середовища, мається на увазі вивчення макросередовища - середовища непрямого впливу і мікросередовища - середовища прямого впливу. Метод, який використовують під час аналізу підприємства та його зовнішнього і внутрішнього середовища, отримав назву SWOT-аналіз. Зовнішні чинники становлять чинники макросередовища, вони є змінними, які неможливо контролювати. Основні зовнішні фактори наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Приклади чинників макросередовища

Суспільні фактори	Техніко-економічні фактори	Економічні фактори	Державно-правові фактори
-зміни в демографії планети; -зміна цінностей споживача; -пріоритети суспільства; -освіта; -умови життя; -культурний чинник у соціальному розвитку людини	-різноманітність способів надання послуг і видобутку ресурсів; -державні акценти в питаннях науково-технічного прогресу; -науково-технічні відкриття; -розвиток комунікації.	- інфляція; -різниця витрат і доходів місцевих і федерального бюджетів; -кількість безробітних; -вартість енергоносіїв.	-політика уряду; -управління політичними партіями; -правова культура населення; -регулювання урядом різних форм власності.

Аналіз і вивчення мікросередовища підприємства являє собою аналіз зовнішнього оточення. Сюди відносять споживачів, постачальників ресурсів, конкурентів, інвесторів, кредиторів. З ними підприємство перебуває в постійній взаємодії. Для дослідження зовнішніх чинників, які можуть впливати на підприємство, підходить методика "П'ять сил Портера" (рисунок 1.2). Її розробником є професор Майкл Портер. Вона з'явилася у 80-х роках минулого століття і розглядає вплив на підприємство за такими показниками середовища:

- аналогічні товари,
- постачальники ресурсів,
- конкуренти,
- споживачі,
- нові конкуренти [32].

Внутрішнє середовище підприємства являє собою основні процеси, що забезпечують його життєдіяльність. До нього включають фінансові, виробничі, страхові, транспортні та інші процеси. З одного боку, завдяки внутрішньому середовищу підприємство може досягти висот, використовуючи його як акумулятор, але з іншого боку, внутрішнє середовище може призвести до регресу підприємства і навіть загибелі, за умови безграмотного управління [16].

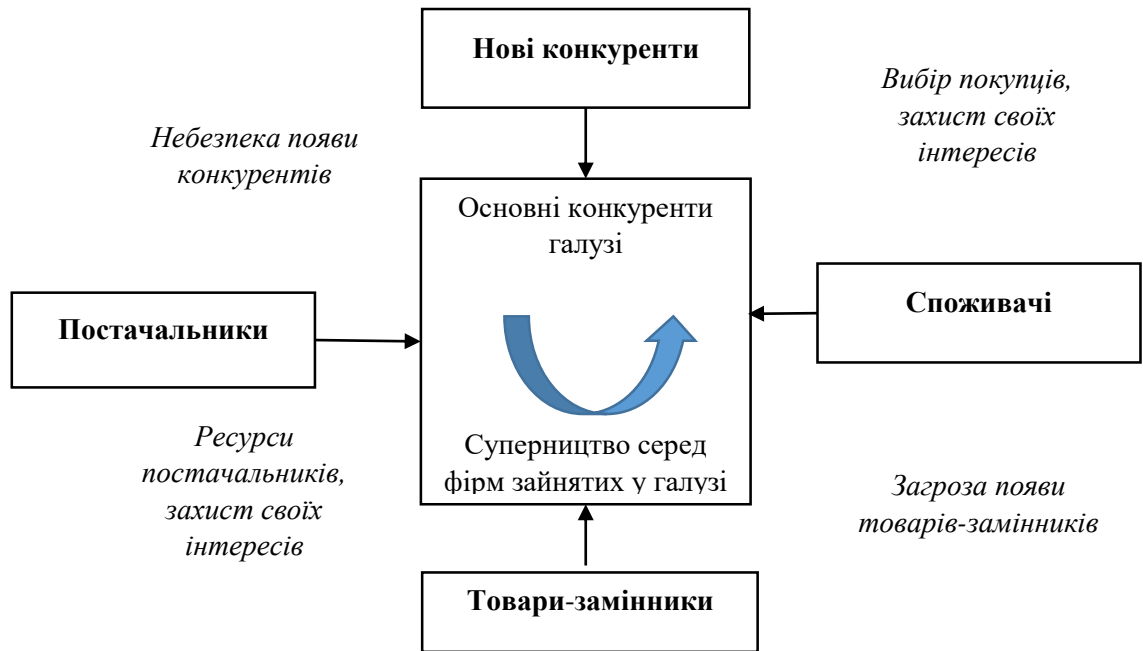


Рисунок 1.2 - Методика аналізу макросередовища "П'ять сил Портера"[32]

Аналіз внутрішнього середовища зводиться до визначення реальних можливостей підприємства і проводиться за такими напрямками:

- маркетинг,
- виробництво,
- науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР),
- фінансова складова,
- персонал підприємства,
- структура управління підприємством.

Таким чином, обрати ефективний шлях розвитку для підприємства можливо шляхом аналізу зовнішніх чинників, використовуючи методику "П'ять сил Портера". Це забезпечить гармонійну взаємодію із зовнішнім середовищем і гарантує отримання максимального прибутку. Аналіз внутрішнього середовища дасть змогу визначити максимальні можливості підприємства.

Важливим етапом у послідовності розроблення стратегії є "планування". На цьому етапі відбувається формулювання мети підприємства, яка встановлює, що потрібно досягти, щоб отримати бажаний результат. Завдяки розстановці плану дій підприємства отримує переваги:

- аналіз можливостей підприємства для досягнення мети;

- визначення можливих проблем і несподіваних наслідків;
- пошук найбільш ефективних шляхів досягнення мети;
- оцінка витрат і розроблення бюджетів, річних планів і ресурсів;
- встановлення гармонійних та ефективних робочих взаємовідносин [32].

На основі даних, отриманих під час аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, здійснюється "розроблення" стратегії. Під час цього етапу організація вибирає стратегію, що відповідає потребам і здатна забезпечити надійну перспективу в майбутньому. У світовій економіці існує безліч корпоративних моделей, з яких кожне підприємство може вибрати найбільш підходящу і дотримуватися її. Основний напрямок етапу "реалізація" у процесі стратегічного управління - сприяти ефективному досягненню поставлених цілей. Стратегічне планування набуває сенсу на етапі реалізації. На цьому етапі важливо, щоб обрана стратегія підприємства була відома кожному співробітнику. Це значно збільшує шанси підприємства на успішне функціонування, адже кожен працівник зможе усвідомити свою роль у загальній структурі та з найбільшою віддачею прагнути до досягнення мети. Важливо розуміти, що реалізувати заплановану стратегію можна, якщо забезпечити всіма необхідними ресурсами [17].

Заключним етапом формування стратегічного плану є процес "оцінки та контролю". Підприємство функціонує встановлений проміжок часу, після якого настає необхідність перевірки та оцінки результатів обраного стратегічного плану. У цьому основний сенс заключного етапу. Його завданням є визначення рівня досягнення цілей, виявлення проблем та їхніх причин, виявлення змін в особистих потребах споживачів і винагорода за ефективну роботу співробітників підприємства. Підбиваючи підсумок першого розділу, можна сказати, що ефективно підібрана стратегія стає запорукою забезпечення успішної та плідної діяльності будь-якого підприємства. Знання основних етапів формування стратегії дає змогу створити стандартну або індивідуальну для конкретного підприємства стратегію.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ КОМПАНІЇ «ЦИФРОТЕХ»

2.1 Техніко-економічна характеристика компанії «Цифротех»

Розробку стратегії обслуговування споживачів розглянуто на прикладі діяльності компанії «Цифротех» м. Мукачєво, що є торговельним підприємством роздрібною мережі. Компанія «Цифротех»- це національний дистрибутор цифрової техніки, портативної електроніки та дрібної побутової техніки.

Компанія працює на ринку з 2004 року, а поставки за кордон почала робити в 2017 році. У Цифротех дуже солідний досвід в B2B продажах і просуванні товарів всесвітньо відомих торгових марок. Серед партнерів нашої компанії такі бренди, як SAMSUNG, HUAWEI, SONY. А для XIAOMI (Mi), ZTE, 1MORE, MOTOROLA (MOTO), ROBOROCK, AMAZFIT, SONY PLAYSTATION (PS), VIVO, NOMI компанія є ключовим дистриб'ютором.

Основна місія : Цифротех збільшує продажі партнерів та ринкову частку виробників, формуючи ринок смарт-пристроїв, завдяки синергії унікального асортименту, максимальної дистрибуції та експертизи в роздрібних продажах. Мета реалізується за рахунок виконання завдань:

- надати споживачеві доступність техніки для побуту високої якості;
- зберігати якість обслуговування;
- забезпечити комфортні умови робочим колективам компанії;
- сприяти збільшенню сфер діяльності;
- працювати над умовами, що забезпечують рентабельність виробництва.

Головні управлінські рішення приймає директор магазину мережі компанії «Цифротех». Директор здійснює керівництво основним функціоналом магазину компанії «Цифротех» і вирішує всі організаційні питання. Його обов'язки включають дотримання законодавства, директор керується вимогами, прописаними в Статуті. Керівник повинен здійснювати свою діяльність в

інтересах споживачів. Усім магазинам торговельної мережі притаманна єдина структурна організація. Структура управління компанії «Цифротех» є лінійно-функціональною. При лінійно-функціональному управлінні основні підрозділи приймають рішення, а функціональні складові виконують, інформують і допомагають керівнику у виробничих питаннях.

Структура функціонального розподілу персоналу компанії «Цифротех» зображена на рисунку 2.1.

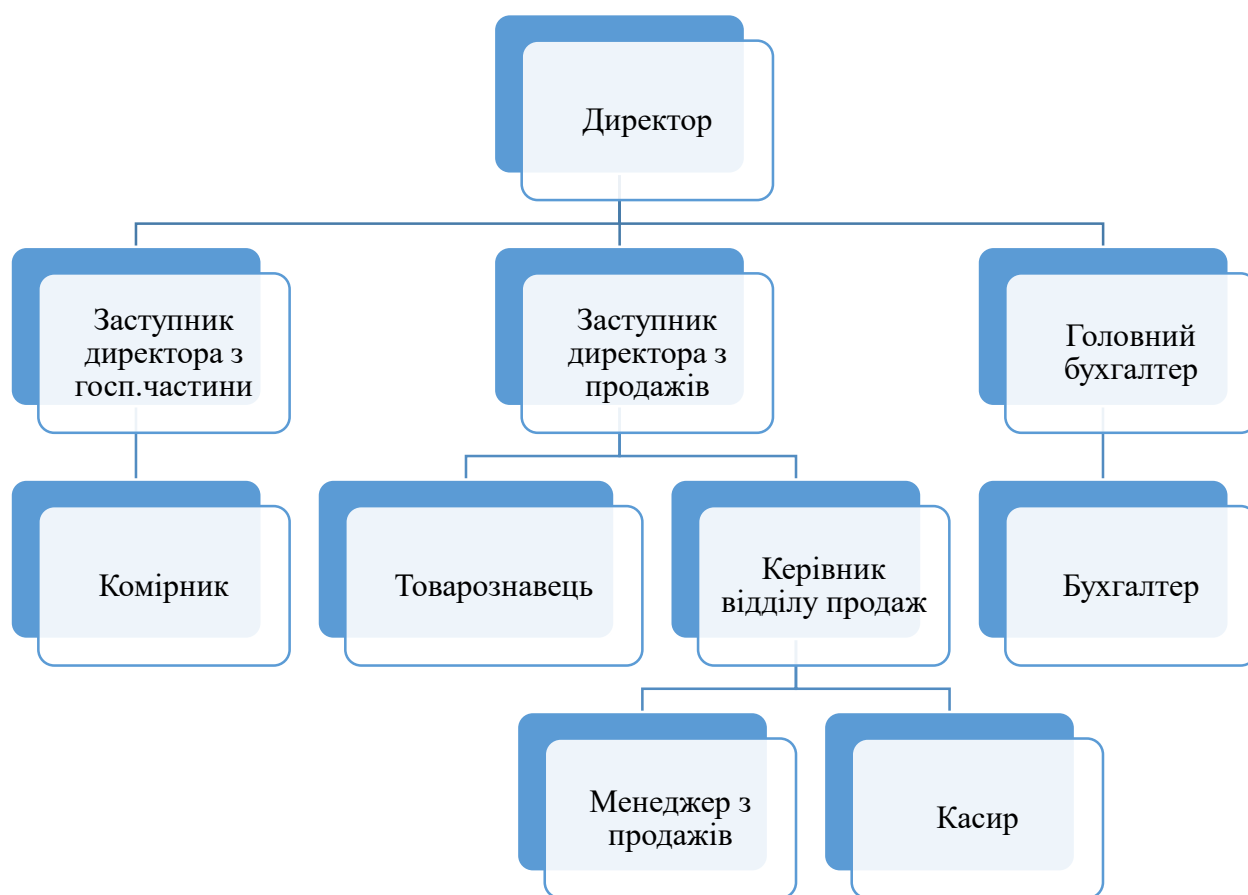


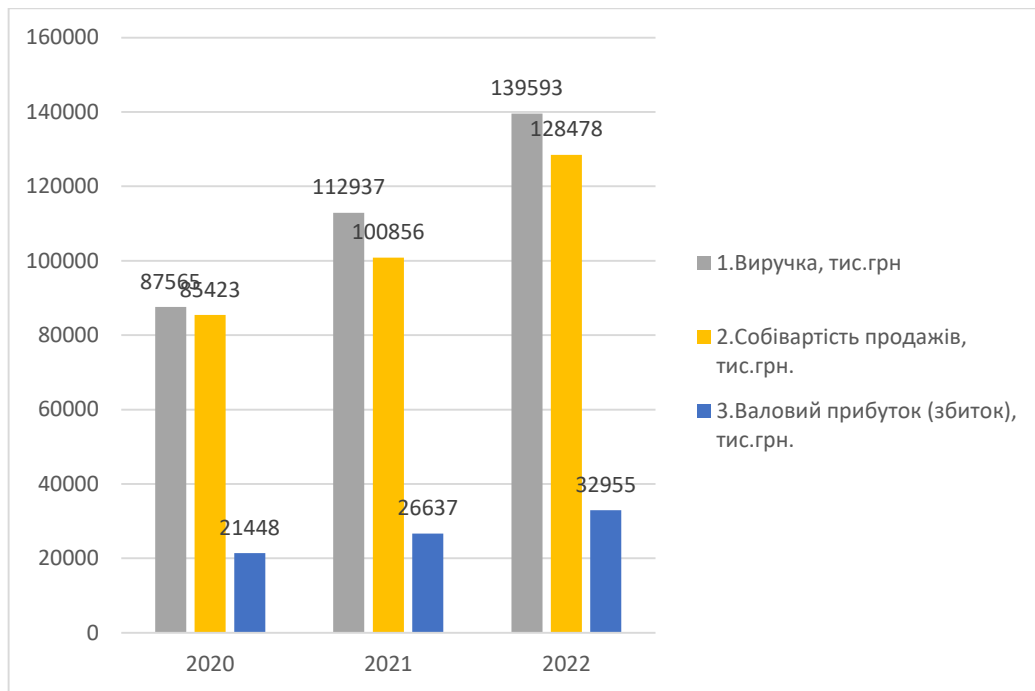
Рисунок 2.1 - Структура функціонального розподілу персоналу компанії «Цифротех»

Для оцінки ефективності діяльності підприємства та виявлення переваг і недоліків необхідно проаналізувати основні економічні показники компанії «Цифротех» за 2020-2022 рр. З цією метою проаналізуємо таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні економічні показники компанії «Цифротех»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення			
				2021/2020		2022/2021	
				Абс.в ідх, +/-	Темп прир осту, %	Абс.в ідх, +/-	Темп прир осту, %
1.Виручка, тис.грн	87565	112937	139593	25372	28	26656	23,6
2.Собівартість продажів, тис.грн.	85423	100856	128478	15433	18	27622	27,3
3.Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	21448	26637	32955	5189	24,1	6318	23,7
4. Управлінські витрати, тис.грн.	-	-	-	-	-	-	-
5. Комерційні витрати, тис.грн.	18115	22937	27584	4822	26,6	4637	20,2
6.Прибуток (збиток) від продажів, тис.грн.	4533	6249	7535	1716	37,8	1286	20,5
7. Чистий прибуток, тис.грн.	2231	3384	4142	1153	51	758	22
8. Основні засоби, тис.	7291	6789	5737	-501	-6,9	-1053	-15,5
9.Оборотні активи, тис. грн.	15645	15789	16148	144	0,92	359	2,2
10.Чисельність персоналу, чол.	29	29	29	0	0	0	0
11.Фонд оплати праці, тис.грн.	4176	5256	5560	4840	25,86	304	5,7
12 Продуктивність праці, тис. грн. (p1/p10)	3019	3894	4813	875	28,9	919	23,6
13. Середньорічна з/плата, тис. грн. (p11/p10)	144	181,25	191,72	37,25	25,86	10,47	5,7
14. Фондовіддача	5,87	10,2	13,5	4,63	78	3,3	32,2
15.Оборотність активів, разів (p1/p9)	5,5	7,1	8,6	1,6	29	1,2	16,9
16. Рентабельність продажів, % (p6/p1)*100%	5,1	5,5	5,3	0,4	7,8	-0,2	-
17.Рентабельність виробництва, % (p6/(p2+p4+p5))*100%	4,3	5,0	4,8	0,7	16,2	-0,2	-
18. Витрати на гривню виручки, (p2+p4+p5)/p1*100 коп.	118,2	109	111	-9,2	-	2	-

Зміни показників виручки, валового прибутку і собівартості компанії «Цифротех» наведено на рисунку 2.2.



Рисунк 2.2 - Зміна основних показників компанії «Цифротех» (2020-2022 рр.)

Чистий прибуток компанії «Цифротех» зріс у період з 2020 до 2021 року на 51% до 3384 тис. грн, а з 2021 до 2022 року на 22% до 4142 тис.грн.. Валовий прибуток збільшився на 24,1% (2020-2021 рр.), на 23,7 (2021-2022 рр.), що в готівці становить близько 32955 тис.грн. У 2021 році компанія «Цифротех» внесла зміни до витрат, що припадають на переміщення товару зі складу у магазини. Відповідно, валовий прибуток змінився і склав 26637 тис.грн. або 24,7%. Показники прибутку від продажів і чистого прибутку наочно подано на рисунку 2.3.

Ці показники були зумовлені внесеними змінами в регулюванні первісною вартістю товару і коригуванням товарного розмаїття. У період зниження ринкових цін компанії «Цифротех» залишалося конкурентоспроможним за рахунок вигідного співробітництва з постачальниками і виробниками ресурсів.

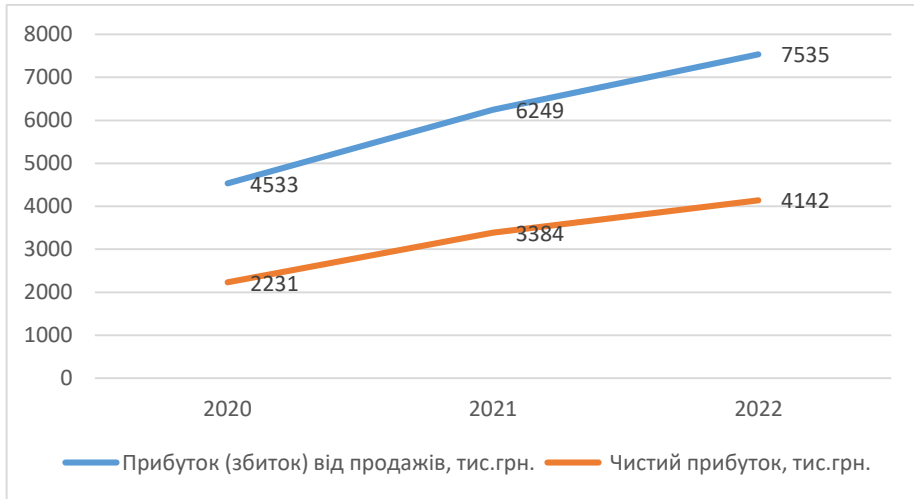


Рисунок 2.3 - Динаміка зростання прибутку і чистого прибутку компанії «Цифротех» за період з 2020 до 2021 року

Компанія використовувала різні рекламні акції, залучаючи до цього підрядні організації. Велика увага приділялася реалізації високо-маржинальних товарів, що зміцнювало позицій постачальників на вітчизняному ринку, що давало їм змогу надавати Компанії додаткові знижки, зниження платежів у зв'язку з необхідністю доставки товарів у міста і регіони.

Було проведено поліпшення використання транспорту, що дало змогу підвищити результативність проектування і поповнення товарних запасів. Компанія реалізовувала ІТ-проекти з метою ефективного контролю поставок.

Зміни показників рентабельності продажів і виробництва наведено на рисунку 2.4.

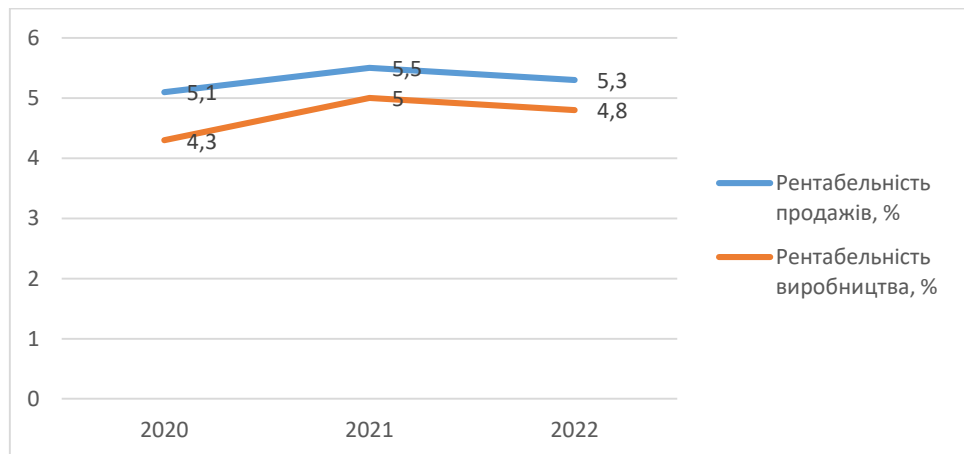


Рисунок 2.4 - Показники рентабельності продажів і виробництва компанії «Цифротех» (2020-2022 рр.)

Протягом 2020-2022 рр. рентабельність продажів збільшилася на 0,4 %, проте з 2021 по 2022 рр. знизилася на 0,2 %. У такому самому напрямі змінювалася рентабельність виробництва, а саме: з 2020 по 2021 рр. вона збільшилася на 0,7 %, а з 2021 по 2022 рр. знизилася на 0,2 %.

У 2021 - 2022 роках фіксувалося збільшення сум, що відводяться на фонд заробітної плати та відповідних податків. Це склало 5,7%. Витрати були зумовлені збільшенням розміру прожиткового мінімуму. Заробітна плата персоналу, що працює безпосередньо в магазині, формується з урахуванням рівня ефективності продажів. Преміальне заохочення співробітників торгового персоналу здійснюється за результатами аналізу основних показників. Істотний мінус цього підходу полягає в тому, що в період реконструкції окремих магазинів мережі неможливо значно скоротити витрати.

Витрати на рекламу 2020 року незначно знизилися. Гальмування зростання цін на рекламу позитивно позначилося на вартості реклами, що розміщується на телебаченні. Великий обсяг коштів було вкладено в розвиток торгової марки та рекламу в інтернеті. Витрати на рекламні банери, використання листівок збільшилися, порівняно з попередніми періодами.

У зв'язку з розвитком і великою популярністю покупок із використанням мережі інтернет виникла необхідність обліку додаткових витрат, пов'язаних із доставкою товару споживачеві. Практично всі товари, що купуються в мережі інтернет, відправляються споживачеві додому.

Витрати, що припадають на комунальні платежі, незначно збільшилися 2020 року на 0,04%. Зростання електроспоживання вдалося компенсувати уповільненням зіставних продажів.

Протягом минулих років компанією «Цифротех» не оформлялися позики, в іноземній валюті. Зростання прибутку можна пояснити посиленням контролю просування товарних запасів.

Таким чином, проведений аналіз економічних показників компанії «Цифротех» за 2020 - 2022 роки показав стабільну динаміку зростання.

2.2 Аналіз якості обслуговування клієнтів компанії «Цифротех»

Задоволеність споживачів безпосередньо впливає на успішність і ефективність діяльності підприємства, що відбивається на зростанні доходів і формуванні лояльності клієнтів. Лояльність споживачів - це намір знову звернутися за товаром або послугою в ту саму організацію. Як відомо, задоволеним споживачам властиво повертатися за покупками в магазин, що сподобався, знову і знову. Слід зазначити, що лояльний покупець стає розповсюджувачем позитивної інформації про Компанію, що істотно підвищує престиж і доходи підприємства.

Перевагою компанії «Цифротех» серед аналогічних підприємств є те, що вона пропонує своїм покупцям величезний вибір доступних і якісних товарів. У магазинах мережі «Цифротех» роботі зі споживачами приділяється велика увага, тому покупцям забезпечено якісне обслуговування завдяки компетентності продавців.

Асортимент товарів магазинів «Цифротех» охоплює десятки тисяч найменувань дрібної та великої побутової електроніки та аксесуарів, а також товарів для розваги. Основний обсяг товару представлений у виставкових залах. Решта запасів розташовуються в підсобних або складських приміщеннях. Співвідношення асортименту товарів зручно розглянути на прикладі магазину «Цифротех» м. Мукачево (рисунок 2.5).

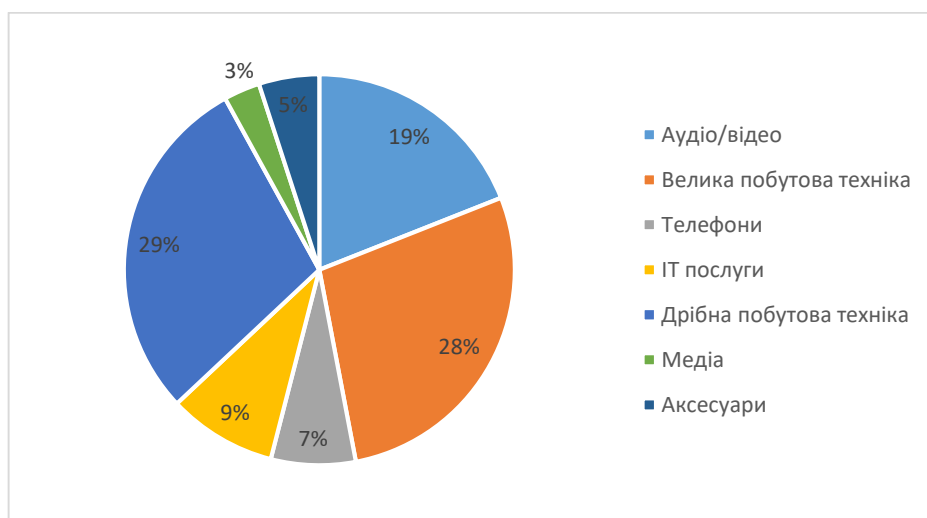


Рисунок 2.5 - Асортимент товарів магазинів компанії «Цифротех»

Фахівцями компанії «Цифротех», на основі досвіду західних економістів і власних досліджень, спільно з професійними консультантами було розроблено особливий роздрібний формат, обов'язковий для всіх магазинів торговельної мережі. Суть концепції полягала в особливій організації торгового простору, що дає змогу отримати переваги серед споживачів. Концепція дизайну була єдиною, як і формат торгового приміщення. Площа торгової зони не повинна бути меншою за 1500 кв.м. Вона повинна бути зручною в розташуванні для покупців, поєднувати всі необхідні відомості про товари, наявні в наявності, а також про всілякі акції.

Клієнтам компанії «Цифротех» доступна гаряча лінія з питань використання магазину. Кожен покупець може отримати за телефоном інформацію, яка його цікавить, щодо будь-якого товару. Висококваліфіковані оператори допоможуть визначитися з вибором необхідної техніки, назвуть основні технічні характеристики товару. До переліку запитань до операторів гарячої лінії входять питання гарантійного обслуговування товарів, випадки придбання неякісного товару.

Споживачі можуть залишити свої запити, розмістити позитивні чи негативні відгуки та пропозиції, використовуючи електронну пошту. Запит розглядають протягом доби, але, якщо питання передбачає швидке вирішення, покупцеві рекомендують звернутися на гарячу лінію.

Для вимірювання та відстеження задоволеності споживачів компанії «Цифротех» використовує такі заходи:

- спостереження за процесом взаємодії, яке відбувається щодня під час надання послуг;

- анкетування або опитування на етапі завершення покупки (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Анкетування споживачів

Питання	Відповідь покупця
Будь ласка, оцініть якість обслуговування в нашому магазині (від 1 до 5)	-
Чи порадите ви наш магазин друзям, родичам тощо	-
Чи відвідаєте ви наш магазин повторно?	-
Дата. Ваші пропозиції	-

На основі аналізу відгуків і пропозицій споживачів компанії «Цифротех» у місті Мукачево було виявлено основні причини невдоволення покупців (рисунок 2.6).

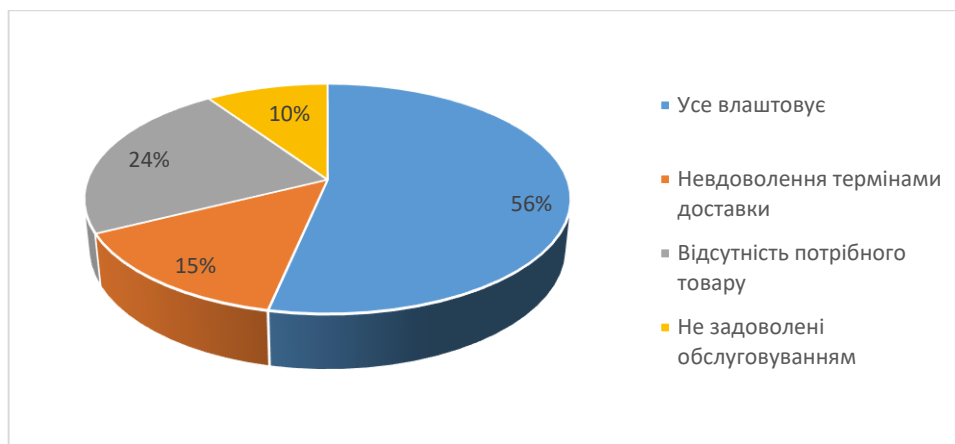


Рисунок 2.6 - Діаграма результатів аналізу відгуків і пропозицій покупців компанії «Цифротех»

Таким чином, було зазначено, що частина споживачів незадоволена затримками поставок (15%), а також відсутністю певного товару (20%).

Також було проаналізовано 100 анкет, заповнених покупцями після відвідування магазину «Цифротех» (рисунок 2.7).

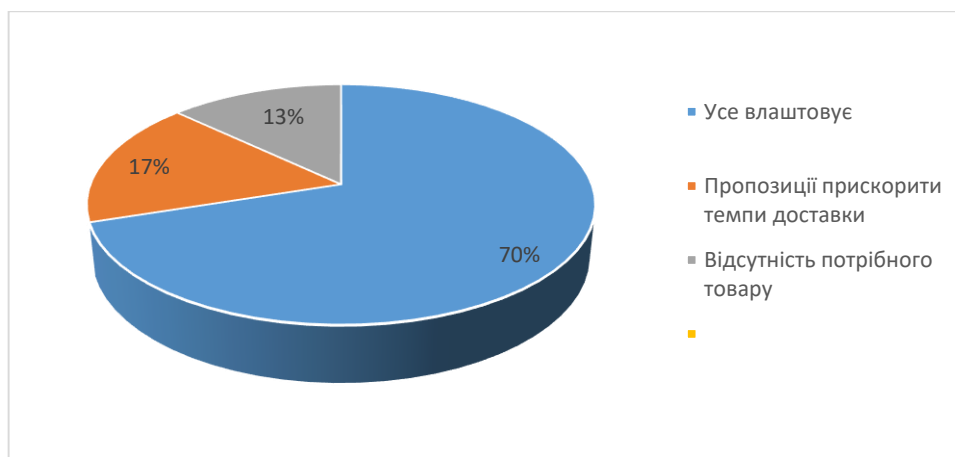


Рисунок 2.7 - Діаграма проаналізованих даних анкет покупців магазину «Цифротех» м.Мукачево

Основною проблемою компанії «Цифротех» є недотримання термінів постачання і недостатній контроль асортименту підприємства. Отже, в

управлінні підприємством не зовсім ефективно розрахована транспортна складова, що дає змогу забезпечувати споживачів товаром точно в строк.

Підбиваючи підсумок другого розділу, можна сказати, що в місті Мукачево було виявлено багато переваг, які дають змогу зберігати лідерські позиції на вітчизняному ринку побутових товарів і послуг. Серед недоліків, що знижують отримання прибутку в повному обсязі, було відзначено недопрацювання в системі логістичного сервісу. Це накладає відбиток на ефективне функціонування підприємства, а також сприяє появі претензій і невдоволення серед споживачів. Для збереження престижу і підвищення прибутку компанії «Цифротех» пропонується розробка ефективної стратегії, що дає змогу усунути проблеми логістичної спрямованості.

РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ОБСЛУГОВУВАННЯ СПОЖИВАЧІВ КОМПАНІЇ «ЦИФРОТЕХ»

3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення якості обслуговування в компанії «Цифротех»

У результаті проведеного аналізу діяльності компанії «Цифротех», що знаходиться в місті Мукачево, сильних сторін і переваг було виявлено більше, ніж слабких.

Аналізуючи якість обслуговування споживачів в компанії «Цифротех», було відзначено недостатньо високу кількість "ідеальних замовлень". Ідеальне замовлення - це замовлення, яке доставляється споживачеві в потрібний час і в ідеальному стані. Якість товару та упаковки, що реалізує компанії «Цифротех», не викликають претензій, але строки доставки та наявність потрібного товару на складі або в магазині забезпечують появу негативних відгуків.

Загальновідомо, що надійний процес поставок - це необхідна умова для якісного функціонування роздрібною мережі. Постачання, що гарантують отримання товарів точно в строк, підвищують рівень ефективної взаємодії зі споживачем.

З огляду на географічне положення магазину і віддаленість від головного офісу «Цифротех» у місті не завжди забезпечує споживача товаром точно в строк. Статистика показала, що за розглянутий період часу від 74 до 80% споживачів не мають претензій при купівлі необхідного товару як у магазині, так і через доступний і зручний інтернет-сервіс. Показник досить високий, але не максимальний (рисунок 3.1). Відзначено тенденцію спаду, що можливо пояснити збільшенням кількості інтернет-замовлень.

Можна припустити, що, усунувши проблеми логістичного характеру, можна збільшити кількість "ідеальних замовлень" і знизити відсоток невдоволення покупців.

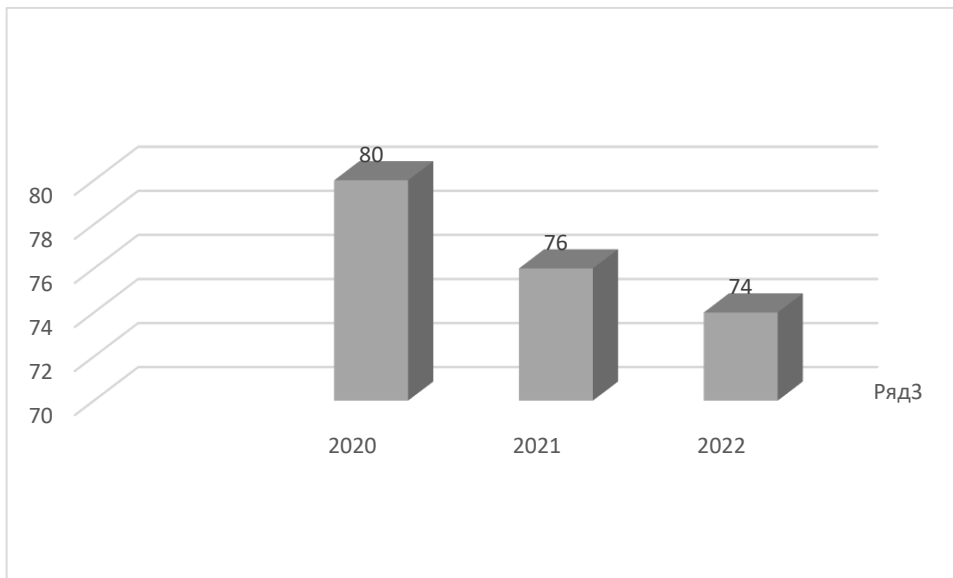


Рисунок 3.1 - Динаміка зміни кількості "ідеальних замовлень" в компанії «Цифротех» (2020 - 2022 рр.)

Виявлені проблеми, відсутності необхідного товару на складі та його своєчасної доставки споживачеві, можна усунути, впроваджуючи у виробництво стратегію поліпшення якості логістичного сервісу.

Ця стратегія дасть змогу збільшити кількість продажів шляхом своєчасного надання товарів у потрібний споживачеві час і в тій кількості, яка необхідна. Використання логістичного сервісу допоможе підприємству автоматизувати процес доставки товару, забезпечити взаємозв'язок між підприємством і службами сервісу. Реалізація логістичного сервісу може бути здійснена або самим підприємством, або експедиторською фірмою.

Реалізація цієї стратегії потребує попереднього аналізу логістичних процесів.

Стратегія, що забезпечує поліпшення логістичного сервісу, містить:

- аналіз заявок на придбання товару;
- робота з відгуками споживачів. На цьому етапі необхідно встановити розбіжність між показниками реального надання послуг і планованими показниками, а також пошук факторів, що впливають на цю розбіжність;
- робота з індивідуальними замовленнями;
- дотримання термінів доставки;

- збільшення відсотка "ідеальних замовлень";
- облік і поповнення запасів товару на складі.

Впровадження рекомендованої стратегії передбачає введення до штату працівників в компанії «Цифротех» м. Мукачево вакансію логіста, який забезпечить контроль процесу доставки та наявності необхідного товару. Вимоги до посади логіста повинні передбачати наявність вищої освіти, обов'язкова наявність досвіду роботи і знання особливостей логістичних процесів. Обов'язки логіста включають в себе:

- аналіз причин порушення запланованих показників доставки або наявності товару;
- здійснення контролю процесів, пов'язаних із наданням товарів і послуг на етапі планування або на рівні організації конкретного процесу;
- складання детального плану дій, спрямованих на досягнення необхідних показників розвитку.

Отже, завдяки прийнятому до штату співробітників компанії «Цифротех» логіста буде забезпечено підвищення якості надання товарів, планування та контроль логістичних процесів. Також буде забезпечено контроль наявності товару на складі підприємства, оскільки основний відсоток невдоволення споживачів зумовлений відсутністю потрібного товару.

Як зазначалося раніше, основною діяльністю компанії «Цифротех» є не тільки роздрібний продаж, а й реалізація товарів побутової техніки через інтернет. Аналіз кількості наявних запасів і забезпечення швидкого передавання товару на навантаження допоможе автоматизувати використання інформаційної системи управління складом WMS (Warehouse Management System). Система призначена для управління та автоматизації складської діяльності.

Цей захід є дорогим і доволі тривалим у часі, оскільки включає в себе закупівлю обладнання, інструктаж персоналу та перепланування складу.

Для реалізації логістичної стратегії рекомендується:

- розділити площу складу на зони, зручні для використання;
- запровадити адресне зберігання товарів;

- проаналізувати й удосконалювати виконання технологічних процесів доставки товару;

- ввести докладні інструкції для ефективного ведення складського господарства.

Передбачуваний процес встановлення та налаштування всієї системи, а також реконструкція складу займе в середньому 1,5 місяця.

Розглянемо основні компоненти структури системи управління складом, вона складається з:

- інтерфейсу, за допомогою якого здійснюються основні операції з даними.

Також здійснюється планування завдань, формуються необхідні звіти;

- бази даних;

- програми обробки замовлень, що надходять. Дані, що надійшли в базу, обробляються, далі користувач може оперувати ними через клієнтський додаток.

Завдяки використанню запропонованої стратегії в компанії «Цифротех» у майбутньому забезпечено відбудуться позитивні зміни в такому:

- автоматизація управління запасами дасть змогу уникнути невдоволення через відсутність необхідного товару;

- покращиться якість обслуговування споживачів завдяки підвищенню регулярності поставок;

- реконструкція складських приміщень дасть змогу знизити витрати на обслуговування складу.

Систематизація виконання складських операцій дасть змогу довести до автоматизму процес доставки товару на підприємство і дасть змогу знизити рівень невдоволення серед споживачів.

Можливі результати впровадження стратегії поліпшення якості логістичного сервісу здатні внести позитивну динаміку у важливі сфери компанії (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 - Зміни в діяльності компанії «Цифротех» м. Мукачево при впровадженні стратегії поліпшення якості логістичного сервісу

Таким чином, впроваджувана стратегія дасть змогу:

- скоротити час обробки товару на складі;
- збільшити виконання замовлень клієнтів до 98%;
- залучити нових споживачів;
- збільшити обсяги споживання постійних клієнтів;
- забезпечити приріст прибутку до 3%.

3.2 Оцінка ефективності розробленого заходу для компанії «Цифротех»

Реалізація запропонованих заходів потребує певних витрат. Прийняття до штату підприємства нового співробітника передбачає певні витрати:

- необхідне дослідження ринку;
- пошук фахівця, що відповідає певним вимогам;
- додадуться витрати на заробітну плату;
- оснащення робочого місця всім необхідним для роботи;
- початкове навчання та інструктаж.

Обов'язково враховується факт того, що всі витрати є одноразовими, за виключенням заробітної плати та соціальних відрахувань надалі. У таблиці 3.1 наочно представлені основні витрати на цьому етапі.

Таблиця 3.1 - Витрати, пов'язані із запровадженням посади логіста

Найменування витрат	Величина витрати, грн
Оплата роботи логіста	15000
Страхові та соціальні відрахування	3700
Обладнання робочого місця	20000
Навчання (інструктаж)	5000
Разом	43700

Впровадження WMS-системи, необхідної для підвищення ефективності логістичної діяльності, потребує певних витрат. Наведемо детальний розрахунок коштів реалізації WMS-системи для компанії (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 - Витрати, пов'язані із запровадженням системи WMS в компанії «Цифротех»

Витрати	Величина витрат, грн
Ліцензія на програму "Комплексна система управління складом"	65000
Консультації та встановлення обладнання	37000
Вартість обладнання:	
- пристрій збору даних (2 шт.)	86000
-акумулятор для пристрою збору даних (2 шт.)	2560
- зарядний пристрій для акумуляторів (1 шт.)	4760
-забезпечення бездротового доступу (1 шт.)	11620
- термотрансферний принтер (1 шт.)	16000
Обслуговування протягом звітного періоду	38000
Разом	260940

Упровадження логістичної стратегії в компанії «Цифротех» здатне забезпечити такі показники:

- збільшення кількості задоволених споживачів до 98% ("ідеальні замовлення");

- збільшення кількості товару, доставленого вчасно, до 98%;
- зменшення невдоволення покупців, викликаного відсутністю товарів на складі.

Загальні витрати, які необхідні для впровадження стратегії, розрахуємо за формулою (3.1):

$$P_{заг} = P_{лог} + P_{wms} \quad (3.1)$$

де $P_{лог}$ - витрати на оплату роботи логіста;

P_{wms} - витрати на впровадження логістичної системи

$$P_{заг} = 43700 + 260940 = 304640 \text{ грн.}$$

Відповідно, загальні витрати на впровадження логістичної стратегії на підприємство компанії «Цифротех» становитимуть 304640 грн. Слід зазначити, що вони будуть одноразовими. При цьому очікується збільшення кількості споживачів, які купують товари через інтернет. Відсоток зростання виручки складе 3%, чистий прибуток збільшиться до 10%.

Для оцінки ефективності впроваджуваної стратегії необхідно провести аналіз основних економічних показників компанії «Цифротех» у передбачуваний період функціонування логістичної стратегії, так і до нього. Як зазначалося раніше, у компанії «Цифротех» збільшаться щомісячні витрати. Зростання витрат забезпечать витрати, пов'язані з введенням нової посади, а також пов'язані з купівлею та встановленням WMS-системи. Динаміка можливих змін організаційно-економічних показників до і після впровадження стратегії наведена в таблиці 3.3.

Аналіз діяльності підприємств, що працюють із впровадженою WMS-системою, засвідчив, що витрати, пов'язані з проектом, окупаються повністю за 1,5 - 2 роки. З огляду на вартість проекту і час повернення коштів, можна стверджувати про високу ефективність системи.

Таблиця 3.3 - Динаміка основних економічних показників до і після впровадження стратегії у компанії «Цифротех»

Показники	2022	Прогноз	Відхилення	
			Абсолютне, грн	Приріст,%
1.Виручка, тис.грн	139593	143780	4187	3
Прибуток (збиток) від продажів, тис.грн.	7535	7761	226	3
Чистий прибуток, тис.грн.	4142	4556	414	10
Оплата праці, грн.	15287	15800	513	3,36
Рентабельність праці,%	12,56	12,57	0,01	-

Термін окупності проекту можна розрахувати за формулою 3.2:

$$T_{ок} = P_{заг} / П_{чп} , \quad (3.2)$$

де $P_{заг}$ - загальні витрати на реалізацію стратегії, грн.

$П_{чп}$ - приріст чистого прибутку, грн.

$$T_{ок} = 304640 / 226000 = 1,34 \text{ року}$$

Таким чином, окупність проекту повністю планується протягом 1,34 роки.

Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності роботи зі споживачами у компанії «Цифротех». Зменшиться кількість невиконаних замовлень, зумовлених відсутністю товару на складі, збільшиться оборот товару на підприємстві та, відповідно, збільшиться кількість "ідеальних замовлень". Це забезпечить високу конкурентоспроможність підприємства і зростання прибутку.

Таким чином, впровадження WMS-системи на складі сприяє:

- автоматизації роботи складу;
- автоматизації контролю та управління операціями на складі;
- оптимізації логістики підприємства.

В успішному функціонуванні підприємства склад відіграє важливу роль, а помилки в його роботі зумовлюють виникнення проблем в інших сферах. Отже,

впровадження системи WMS продуктивно позначається на всьому підприємстві і сприяє появі ресурсів, які можна спрямувати на розвиток підприємства.

Підбиваючи підсумок третього розділу, можна сказати, що було проведено розробку стратегії поліпшення логістичного сервісу для компанії «Цифротех» міста Мукачево. Ця робота містить у собі внесення змін у структурну організацію підприємства, а також впровадження нової системи ведення складської діяльності. Використання на підприємстві запропонованих методів роботи значно збільшить кількість споживачів, що сприятиме збільшенню прибутку і конкурентоспроможності підприємства.

Одноразові витрати, необхідні на реалізацію стратегії, обійдуться підприємству в суму, яка окупиться в досить короткий проміжок часу. Пропоновані заходи для реалізації стратегії забезпечать збільшення кількості "ідеальних замовлень", що вплине на підвищення якості обслуговування споживачів в компанії «Цифротех».

ВИСНОВКИ

Ефективно підібрана стратегія стає запорукою забезпечення успішної та плідної діяльності будь-якого підприємства. Знання основних етапів формування стратегії дає змогу створити стандартну або індивідуальну для конкретного підприємства стратегію. Практичні дослідження доводять, що ті підприємства, які застосовують у своїй діяльності різні стратегії, працюють більш успішно. Цілеспрямована розстановка сил і правильно обрана стратегія дає змогу досягти успіху в будь-якій діяльності та на будь-який період.

Товарообіг підприємства та його ефективність залежить також від якості обслуговування споживачів. Споживач визначає основний коефіцієнт співвідношення між виробництвом і поставками. Загальновідомо, запити споживачів є основоположними в питаннях ціноутворення, якості товару чи послуги. Таким чином, для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності підприємства необхідно особливу увагу приділяти питанням обслуговування споживачів. Для цього розробляються стратегії, що дають змогу значно збільшити попит, а також кількість "ідеальних замовлень".

У роботі було проаналізовано діяльність компанії «Цифротех» м. Мукачево, яке займається роздрібним продажем побутової техніки та електроніки. Проведений аналіз макрооточення підприємства показав, що можливостей більше, ніж загроз. Отже, підприємство є конкурентоспроможним і перспективним, здатним зберігати діючі позиції тривалий період часу.

Слід зазначити, що дане підприємство велику увагу приділяє якості обслуговування споживачів. Компанія «Цифротех» вирізняється тим, що в магазинах мережі надано великий вибір необхідних, якісних та якісних товарів.

Завдяки компетентності продавців забезпечується якісне обслуговування кожного споживача.

За результатами аналізу діяльності та основних економічних показників було виявлено, що основною проблемою компанії «Цифротех», яке розташоване в місті Мукачево, є недотримання термінів постачання та несвоєчасний контроль

асортименту підприємства. Отже, у компанії недостатньо уваги приділяється логістичній складовій, що відповідає за виконання доставки товару точно в строк.

Труднощі у сфері логістики компанії «Цифротех» зумовлюють зниження кількості "ідеальних замовлень". Основна причина невдоволення споживача - це відсутність необхідного товару на складі підприємства в потрібний час. Зазначені недоліки знижують ефективне функціонування компанії «Цифротех», а також погіршують якість взаємодії з покупцем.

Для усунення наявних проблем на підприємстві було запропоновано впровадження стратегії поліпшення логістичного сервісу. Ця стратегія дасть змогу збільшити кількість продажів шляхом своєчасного надання товарів у потрібний споживачеві час і в тій кількості, яка необхідна. Впровадження стратегії передбачає прийняття до штату логіста, який аналізуватиме, плануватиме і контролюватиме основні складські операції. Автоматизацію складських операцій забезпечить встановлення інформаційної системи управління складом WMS (Warehouse Management System).

Одноразові витрати, необхідні на реалізацію стратегії, обійдуться підприємству в суму, яка окупиться в досить короткий проміжок часу. Запропоновані заходи для реалізації стратегії забезпечать збільшення кількості "ідеальних замовлень", що вплине на підвищення якості обслуговування споживачів компанії «Цифротех».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авінаш К. Діксіт, Баррі Дж. Нейлбафф. Мистецтво стратегії. Путівник до успіху в житті та в бізнесі від експертів теорії гри. Львів: Видавництво Старого Лева, 2019. 616 с.
2. Альошкіна Л. П. Інноваційна логістична стратегія як інструмент оптимізації бізнес-процесів аграрних підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер. : Економіка. 2019. № 2. С. 57-61. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_2_11
3. Бабчинська О. І. Ключові аспекти сучасної парадигми управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7037> (дата звернення: 04.01.2021).
4. Білявський В. М., Шепута М. М. Конкурентоспроможність підприємства як фактор підвищення його інвестиційної привабливості. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11.12 (72). С. 129–134.
5. Бровкова О. Г., Гоцуляк О. С., Троян А. І. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю українських підприємств. *Економіка, фінанси, право*. 2018. № 10. С. 21–26.
6. Векслер Д.М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНАУ*. 2019. № 4, Т. 1. С. 75-81.
7. Вівчар О. І. Формування логістичної стратегії системи економічної безпеки підприємств транспорту із застосуванням апарату економіко-математичного моделювання. *Review of transport economics and management*. 2019. №1 (17). С. 89-95. [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1\(17\).176490](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i1(17).176490)
8. Вівчар О.І., Зяйлик М.Ф. Моделювання логістичних стратегій як визначальний фактор успішного розвитку ремонтно-будівельних підприємств. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Економічні науки. 2012. № 3. С. 211-214. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_3_40.
9. Водолажська Т.О. Класифікація логістичних стратегій підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. № 39. С. 103-114.

10. Водолажська Т.О. Логістична стратегія підприємства : сутність поняття. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 37. С. 41-60.
11. Ільченко Н.Б. Логістичні стратегії в торгівлі : монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2016. 432 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjExMzA=/ebee6b4b3d12d4cd18180f0f18338a1a.pdf>
12. Коваленко Г. О., Чукіна І. В. Логістичні стратегії сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2021. № 1-2. С. 65–70. URL: 10.32702/2306-6792.2021.1-2.65
13. Криворучко О. М., Овчаренко А. Г. Розробка стратегій якості логістичного обслуговування споживачів. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. № 38. С. 61-76. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/249632/246995>
14. Крикавський Є. В, Похильченко О. А., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів: Видавництво Національного університету «Львівської політехніки», 2017. 804с.
15. Кузяк В. В. Стратегія обслуговування клієнтів у створенні конкурентних переваг підприємства *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.6. С. 229-235.
16. Кучмєєв О. О. Особливості побудови стратегії управління логістичною системою торговельного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 20 (Ч.ІІ). С. 72-75. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_2_2018ua/16.pdf
17. Лікарчук Н.В. Сутність стратегії як функції управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Державне управління. 2014. Вип. 1. С. 37-40.
18. Лозовський О., Дячук М. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник мну імені В. О. Сухомлинського*. Економічні науки. 2018. № 2 (11). С. 31-35.
19. Макаренко Н. О., Мироненко О. О. Логістичні стратегії аграрних підприємств: принципи формування і реалізації. *Інфраструктура ринку: електронний наук.-практ. журн*. 2019. № 28. С.128-134.

20. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Логістичний менеджмент: навч. посіб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
21. Мізіна О. В., Амеліницька О. В., Грецька І. Р., Сорока О. Ю. Управління логістичною діяльністю енергопостачальних підприємств. Ефективна економіка. 2020. No 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7883>
22. Можевенко Т. Ю., Бережна В. І. Стратегічне управління діяльністю вітчизняних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 31–40.
23. Пальчик І.М. Формування логістичної стратегії підприємства у сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. No 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3575>
24. Полюхович М. В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 18 (2019). С. 138–144. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V18\(2019\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-21)
25. Рудківський О. А. Логістична стратегія підприємства, орієнтована на продуктивність: показники оцінки. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. No 20. С. 125-131.
26. Тимощук О. М., Мельник О. В., Сьомін О. А. Формування логістичної стратегії підприємств водного транспорту. *Економіка та держава*. Економічні науки. 2018. No 3. С. 40-44. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_3_10
27. Федірко В. В. Теоретичні основи формування та розвитку клієнтської бази банку. *Економіка розвитку*. 2009. № 3. С. 31-33.
28. Чевганова В. Я. Клієнтоорієнтованість як інструмент підвищення ефективності діяльності енергетичного підприємства. *Економіка і регіон*. 2011. № 3 (30). С. 126-129.
29. Широка О. В. Клієнтоорієнтована стратегія як елемент комплексу маркетингу банку. *Молодий вчений*. 2015. № 1 (16). С.101-104.
30. Шишкін В. О., Бахметова Я. Ю. Перспективи використання логістичної стратегії як умова забезпечення конкурентоспроможності

підприємства. *Modern Economics*. 2019. No 14. С. 296-300. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V14\(2019\)-46](https://doi.org/10.31521/modecon.V14(2019)-46).

31. Bielecki M., Lodz B. Total logistics management concept and principles in manufacturing enterprise. *Business Logistics in Modern Management*. 2017. Vol. 17. P. 93-107 URL: https://econpapers.repec.org/article/osibulimm/v_3a17_3ay_3a2017_3ap_3a93-107.htm

32. Porter, M.E. The competitive advantage of Nations [Електронний ресурс]: EBSCOhost / M.E. Porter // *Harvard Business Review*. 1990. March-April. P. 73-93. Режим доступу: <http://search.ebscohost.com>.

33. Stock J. R., Lambert D. M. *Strategic Logistics Management*. New York: McGraw-Hill / Irwin Professional Publishing, 2001. 872 p.