

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

МАРЦЕНЮК Юлія Володимирівна

Формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством. /
Formation of the client-oriented approach in enterprise management

"спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Менеджмент"

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МЕНз-41
Ю. В. Марценюк

Науковий керівник:
д.н.д.у., доцент, Н. В. Щербак

ТЕРНОПІЛЬ – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	5
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	16
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	16
2.2. Оцінка рівня впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством.....	22
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	31
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	46

ВСТУП

Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств нових підходів до управління, орієнтованих на створення довгострокових та взаємовигідних відносин із клієнтами. Успішне функціонування підприємств значною мірою залежить від здатності розуміти потреби споживачів, адаптуватися до змін у їхніх вподобаннях та забезпечувати високий рівень сервісу.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючим значенням клієнтоорієнтованості у бізнес-процесах. Підприємства, що ефективно впроваджують клієнтоцентричні стратегії, мають змогу не лише утримувати існуючих споживачів, а й залучати нових, формуючи позитивний імідж та лояльність клієнтів. Впровадження такого підходу потребує системних змін у всіх сферах діяльності компанії: від організації внутрішніх процесів до комунікаційної політики.

Аналіз публікацій за темою дослідження свідчить, що питанням формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством присвячено роботи провідних науковців, серед яких: А.В. Балабаниць, Р.Я. Баран, Л.А. Бовш, А. Божок, Р.В. Бойко, О.Ю. Боєнко, О.Г. Вагонова, Л.М. Гопкало, Н.А. Антошкова, Л.В. Касьяненко, Ф.Л. Перепадя, А.М. Расулова, К.О. Статкевич, М.Й. Романчукевич, С.М. Тютченко, В.В. Чорнобаєв, О.М. Шубалий. У своїх дослідженнях вони розглядають концептуальні основи клієнтоорієнтованого підходу, його роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, розвиток цифрових технологій у сфері управління клієнтськими відносинами.

Метою роботи є аналіз теоретичних засад клієнтоорієнтованого управління, оцінка його впливу на ефективність діяльності підприємства та розробка рекомендацій щодо його впровадження в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначені такі **завдання**:

- розглянути теоретичні основи клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством;

- надати загальну характеристику підприємства;
- оцінити рівень впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством;
- розробити рекомендації щодо напрямів вдосконалення клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством.

Об'єкт дослідження - процес управління підприємством у контексті впровадження клієнтоорієнтованого підходу.

Предмет дослідження - методи, стратегії та інструменти формування клієнтоорієнтованого управління підприємством, їх вплив на ефективність діяльності та конкурентоспроможність.

Для досягнення мети дослідження використано такі **методи**: теоретичний аналіз - для вивчення наукових праць, нормативно-правових документів та концепцій клієнтоорієнтованого управління; метод порівняльного аналізу - для оцінки досвіду впровадження клієнтоорієнтованих стратегій у різних підприємствах; статистичний аналіз - для оцінки впливу клієнтоорієнтованого підходу на фінансово-економічні показники підприємств; методи стратегічного управління - для розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення клієнтоорієнтованої політики підприємства.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування його результатів підприємствами різних галузей для підвищення ефективності управління та покращення взаємодії зі споживачами. Впровадження клієнтоорієнтованих стратегій сприятиме зміцненню довгострокових відносин із клієнтами, підвищенню їхньої задоволеності та лояльності, що, у свою чергу, позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства. Крім того, використання сучасних технологій та маркетингових інструментів дозволить оптимізувати процеси обслуговування, підвищити якість наданих послуг та сформувати стійкий позитивний імідж компанії на ринку.

Результати дослідження були апробовані на кафедральній конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні підприємства стикаються з викликами, спричиненими економічною кризою та війною, що призвело до значного скорочення прибутків та зниження купівельної спроможності споживачів. У таких умовах менеджмент змушений шукати ефективні стратегії адаптації, і одним із ключових підходів є клієнтоорієнтоване управління. Клієнтоорієнтованість поєднує принципи маркетинг-менеджменту та маркетингу взаємодії, акцентуючи увагу на потребах клієнтів, розвитку відносин із ними та застосуванні сучасних технологій управління цими взаєминами.

Клієнтоорієнтованість – це стратегічний підхід до управління підприємством, який базується на глибокому розумінні потреб клієнтів, їхніх очікувань та поведінкових особливостей. Клієнтоорієнтованість поєднує принципи маркетинг-менеджменту, взаємодії зі споживачами та адаптації бізнес-процесів до змін ринкового середовища. Ключовими аспектами клієнтоорієнтованого підходу є формування довгострокових партнерських відносин із клієнтами, персоналізація обслуговування, створення додаткової цінності для споживачів та підвищення їхньої лояльності. В основі цього підходу лежать сучасні технології аналізу клієнтських даних, що дозволяють прогнозувати потреби споживачів, розробляти ефективні комунікаційні стратегії та покращувати якість сервісу.

Клієнтоорієнтованість також виступає важливим інструментом стратегічного управління, оскільки її впровадження сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, забезпеченню стабільного прибутку та зміцненню позицій на ринку. Клієнтоорієнтованість передбачає не лише задоволення актуальних запитів клієнтів, але й проактивне реагування на їхні майбутні потреби. Таким чином, клієнтоорієнтованість є комплексною моделлю управління, що інтегрує маркетингові, управлінські та технологічні інструменти

для створення стійкої конкурентної переваги. Клієнтоорієнтованість не лише змінює підхід підприємства до взаємодії зі споживачами, а й визначає нові стандарти ведення бізнесу в умовах динамічного ринку.

Науковці трактують поняття «клієнтоорієнтованість» по-різному, розглядаючи його як процес, метод, результат чи чинник лояльності споживачів. Впровадження такого підходу в менеджмент підприємства дозволяє забезпечити стабільність і конкурентні переваги, адаптуючи компанію до динамічних умов ринку.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «клієнтоорієнтованість»*

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

* Складено автором за даними [11; 15, с. 190; 20; 21, с. 28; 45]

Аналіз визначень різних авторів дозволяє виділити кілька основних підходів до розуміння клієнтоорієнтованості як: інструмент управління взаємодією з клієнтами (А. Василик та М. Романчукевич), стратегія розвитку підприємства (Т. Вантух), ключова компетенція підприємства (Л. Лазоренко), механізм підвищення прибутковості (А. Кваско), науковий підхід до управління (О. Моргулець).

Таким чином, клієнтоорієнтованість розглядається з різних позицій: як стратегія, інструмент, компетенція, механізм отримання прибутку та науковий підхід. Всі ці підходи є взаємопов'язаними та свідчать про комплексний характер клієнтоорієнтованого управління, яке спрямоване не лише на задоволення поточних потреб клієнтів, а й на створення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

На рис. 1.1 відображено взаємозв'язок основних елементів клієнтоорієнтованого підходу у діяльності підприємства. Зокрема, суб'єкти клієнтоорієнтованості – це основні учасники процесу формування та реалізації клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. До них належать:

- цільові клієнти – основний об'єкт уваги компанії, тобто це споживачі продукції або послуг, які мають певні очікування, потреби та вимоги. Саме їхні запити визначають стратегічний напрям розвитку підприємства;

- партнерські відносини – довготривала взаємодія між підприємством і клієнтами, яка базується на довірі, персоналізації сервісу та створенні додаткової цінності. Побудова таких відносин забезпечує підвищення рівня лояльності клієнтів і стабільність доходів підприємства;

- підприємство – ключовий елемент системи клієнтоорієнтованості, що включає різні бізнес-функції, такі як маркетинг, логістика, управління фінансами, CRM-системи, виробництво тощо. Саме підприємство забезпечує реалізацію клієнтоорієнтованої стратегії, адаптуючи свою діяльність під вимоги ринку та споживачів.



Рис. 1.1. Схема взаємодії основних компонентів механізму клієнтоорієнтованого управління підприємством [10, с. 40]

Об'єкти клієнтоорієнтованості – це основні елементи, на які орієнтоване управління підприємства з метою покращення споживчого досвіду. До них належать:

- потреби, вимоги – основа для побудови клієнтоорієнтованої стратегії. Вони визначають очікування споживачів щодо якості, асортименту, ціни та рівня сервісу. Підприємство повинно аналізувати і прогнозувати зміни у цих запитах, щоб ефективно адаптувати свою діяльність;

- комунікування – процес обміну інформацією між підприємством і клієнтами, який включає маркетингові кампанії, систему обслуговування клієнтів, соціальні мережі та інші канали зв'язку. Ефективне комунікування дозволяє підприємству не лише підтримувати відносини з існуючими клієнтами, але й залучати нових;

- ключові компетенції – унікальні можливості та навички підприємства, які дозволяють йому забезпечувати високий рівень задоволення клієнтів (якісний сервіс, технологічні інновації, персоналізовані пропозиції або гнучкі умови співпраці).

Відтак, клієнтоорієнтованість формується через постійну взаємодію між її суб'єктами та об'єктами. Підприємство аналізує потреби клієнтів, використовує ефективні комунікації та застосовує ключові компетенції для підвищення якості обслуговування. Водночас, через партнерські відносини та маркетингові інструменти підприємство формує довгострокову взаємодію з цільовими клієнтами, що сприяє зміцненню конкурентних позицій на ринку.



Рис. 1.2. Основні характеристики клієнтоорієнтованого підходу у формуванні бренду підприємства [2, с. 9]

Клієнтоорієнтований підхід є важливою складовою формування бренду підприємства, оскільки він визначає місце інтересів клієнтів у діяльності компанії та впливає на довгострокову перспективу її розвитку.

Однією з ключових особливостей цього підходу є баланс між поточним станом підприємства та його майбутніми цілями. Впровадження клієнтоорієнтованої стратегії дозволяє компанії не лише задовольняти актуальні запити споживачів, а й прогнозувати їхні майбутні потреби, адаптуючи свою діяльність відповідно до змін ринку. Також клієнтоорієнтованість сприяє отриманню додаткового прибутку завдяки глибокому розумінню споживачів та ефективному задоволенню їхніх потреб. Основний акцент робиться на максимізацію цінності для клієнта, що забезпечує його лояльність та формує позитивний імідж компанії.

Ще однією важливою характеристикою є встановлення більш тісних партнерських відносин із цільовими клієнтами, що передбачає індивідуальний підхід, персоналізацію послуг і створення унікальних пропозицій, які відповідають специфічним запитам споживачів. Крім того, клієнтоорієнтований підхід спрямований на зниження транзакційних витрат споживачів шляхом довгострокового співробітництва та створення комфортних умов взаємодії. Внаслідок цього клієнти отримують додаткову вигоду, що зміцнює їхню довіру до бренду [3, с. 15].

Важливо зазначити, що клієнтоорієнтованість є не лише стратегією, а й ефективним інструментом, який дозволяє підприємству знаходити найбільш вигідні рішення для задоволення запитів клієнтів та формувати їхню довготривалу прихильність. Зрештою, клієнтоорієнтований підхід відіграє ключову роль у створенні конкурентних переваг компанії, сприяючи її стабільному розвитку, зміцненню ринкових позицій та зростанню брендової цінності в очах споживачів.

Ефективне впровадження клієнтоорієнтованого управління на підприємстві повинно базуватися на чотирьох ключових компонентах:

- товар або послуга, орієнтовані на клієнта;
- персонал, який дотримується принципів клієнтоорієнтованості;
- чітко визначені правила та стандарти, що враховують інтереси споживачів;

- якісний сервіс та оптимізовані бізнес-процеси.

Підприємство має пропонувати продукцію або послуги, які не просто задовольняють базові потреби споживачів, а й мають додаткову цінність, що виділяє їх на ринку. Досягти цього можна за допомогою маркетингових інструментів, зокрема: анкетування споживачів і партнерів, створення баз даних клієнтів, аналіз діяльності конкурентів, проведення мозкових штурмів, використання бенчмаркінгу (порівняльного аналізу з кращими компаніями в галузі).

Розробка продукції, що відповідає запитам споживачів, дає підприємству низку конкурентних переваг, зокрема:

- зміцнення лояльності клієнтів завдяки кращому врахуванню їхніх потреб;
- збільшення частоти покупок, оскільки клієнти віддаватимуть перевагу перевіреному бренду;
- зменшення кількості скарг та відмов від покупки через відповідність продукції очікуванням споживачів;
- формування унікальних конкурентних переваг на ринку завдяки орієнтації на клієнта;
- отримання додаткового прибутку за рахунок підвищення попиту на товари чи послуги підприємства [39, с. 102].

Ключову роль у реалізації клієнтоорієнтованого управління на підприємстві відіграє його персонал. Орієнтація на клієнта передбачає наявність у працівників відповідних якостей, моделей поведінки та способів взаємодії зі споживачами. Важливо не лише відбирати співробітників, які підтримують цінності компанії щодо клієнтоорієнтованості, а й організовувати ефективну систему навчання стандартам обслуговування, що діють у межах підприємства. Крім того, запровадження клієнтоорієнтованого підходу неможливе без технологічної підтримки. Використання спеціалізованого програмного забезпечення, зокрема CRM-систем, а також сучасних технічних рішень, сприяє підвищенню

ефективності управління взаємовідносинами із клієнтами, допомагає персоналізувати послуги та оперативно реагувати на потреби споживачів.

Представлена на рис.1.3. модель демонструє покроковий процес формування та реалізації клієнтоорієнтованого підходу в управлінні компанією, яка складається з восьми основних етапів, які забезпечують системний підхід до взаємодії з клієнтами та підвищення рівня задоволеності споживачів. Процес впровадження клієнтоорієнтованості розпочинається з усвідомлення характеристик, потреб та очікувань клієнтів, що дозволяє компанії адаптувати свою діяльність відповідно до запитів споживачів і сформулювати ефективну стратегію комунікації та взаємодії. Для успішного впровадження клієнтоорієнтованого підходу важливо набирати персонал, який поділяє цінності компанії та здатний працювати відповідно до стандартів обслуговування клієнтів. Важливим аспектом є створення середовища, де співробітники відчують свою значущість і розуміють, що їхня робота безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів, що підвищує їхню мотивацію до якісного обслуговування.

Підвищення кваліфікації працівників через навчання та тренінги сприяє розвитку клієнтоорієнтованої корпоративної культури. Важливим етапом є запровадження чітких стандартів взаємодії з клієнтами та розвиток навичок роботи з запитами споживачів. Для ефективної роботи персоналу необхідно створювати системи мотивації, що включають як матеріальне заохочення (бонуси, премії), так і нематеріальні стимули (визнання досягнень, кар'єрний ріст). Важливою складовою клієнтоорієнтованої бізнес-стратегії є наявність окремої посади або відділу, що займається захистом інтересів клієнтів. Впровадження спеціального програмного забезпечення (наприклад, CRM-систем) допомагає ефективно керувати взаємодією з клієнтами, персоналізувати пропозиції та оптимізувати процеси обслуговування. Останній етап передбачає постійний аналіз ефективності клієнтоорієнтованої стратегії, збирання

зворотного зв'язку від клієнтів і впровадження необхідних змін для покращення взаємодії з ними.



Рис. 1.3. Модель реалізації клієнтоорієнтованого управління в компанії [37, с. 100]

Якщо компанія успішно реалізує всі етапи моделі, вона отримує високу лояльність споживачів, збільшення прибутковості та конкурентні переваги на ринку. В іншому випадку – низький рівень клієнтоорієнтованості призводить до втрати довіри споживачів, зменшення рівня продажів і погіршення фінансових показників.

Табл. 1.2 відображає ключові відмінності між традиційною виробничою концепцією управління та клієнтоорієтованим підходом. Обидві моделі мають свої особливості, які впливають на стратегічний розвиток підприємства, взаємодію з клієнтами та оцінку ефективності бізнесу.

Таблиця 1.2

Порівняння традиційної виробничої та сучасної клієнтоорієнтованої моделі управління підприємством*

Критерії порівняння	Виробнича концепція	Клієнтоорієнтована концепція
Мета	Максимізація обсягів виробництва та зниження собівартості	Максимальне задоволення потреб споживачів і формування довгострокових відносин
Фокус управління	Оптимізація внутрішніх процесів та ефективність виробництва	Аналіз потреб клієнтів та адаптація бізнес-процесів
Взаємодія з клієнтами	Односторонній процес – виробництво товару без активного врахування потреб клієнтів	Двосторонній процес – активна взаємодія з клієнтами та персоналізація продуктів/послуг
Головний пріоритет	Зниження витрат, підвищення продуктивності	Якість сервісу, лояльність клієнтів
Стратегії розвитку	Масове виробництво стандартних товарів	Гнучкість у виробництві, персоналізовані рішення
Підхід до якості	Контроль відповідності стандартам та мінімізація дефектів	Орієнтація на очікування та задоволеність клієнтів
Мотивація персоналу	Орієнтація на виконання норм та підвищення продуктивності	Мотивація персоналу через розвиток сервісної культури та залученість у процес обслуговування клієнтів
Оцінка успіху	Рівень випуску продукції та її собівартість	Рівень задоволеності клієнтів, лояльність та довгострокова прибутковість

* Складено автором самостійно

Клієнтоорієнтована концепція управління підприємством є сучасним підходом, що ставить у центр уваги задоволення потреб споживачів та побудову довгострокових відносин із ними. Основна мета такого управління – не просто виробництво товарів чи надання послуг, а створення цінності для клієнта, що забезпечує підприємству не лише стабільний попит, а й підвищує рівень лояльності споживачів, що є ключовим фактором конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах.

Фокус клієнтоорієнтованого управління зміщений із внутрішньої ефективності на зовнішній ринок – аналіз поведінки клієнтів, дослідження їхніх очікувань та адаптація бізнес-процесів відповідно до запитів споживачів. На

відміну від традиційного виробничого підходу, де клієнт розглядається як кінцевий покупець вже готового продукту, клієнтоорієнтована концепція передбачає активну взаємодію з клієнтами на всіх етапах – від розробки продукції до її реалізації та післяпродажного обслуговування.

Одним із ключових аспектів клієнтоорієнтованого підходу є персоналізація товарів і послуг, що дозволяє задовольняти унікальні запити клієнтів. Для цього підприємства активно використовують маркетингові дослідження, CRM-системи та інноваційні технології, які допомагають не лише збирати інформацію про клієнтів, а й ефективно взаємодіяти з ними. Крім того, значну увагу приділяють якості сервісу, оскільки рівень обслуговування часто відіграє вирішальну роль у виборі споживачем конкретного бренду.

Клієнтоорієнтованість також змінює підхід до мотивації персоналу. Працівники розглядаються не просто як виконавці виробничих завдань, а як активні учасники процесу створення позитивного клієнтського досвіду. Для цього у компаніях впроваджуються програми навчання, розробляються стандарти обслуговування та застосовуються механізми стимулювання, що сприяють підвищенню рівня залученості персоналу у роботу з клієнтами.

Оцінка успіху в клієнтоорієнтованій концепції ґрунтується не лише на фінансових показниках, а й на рівні задоволеності клієнтів, їхній повторній взаємодії з компанією та тривалості партнерських відносин. Такий підхід дозволяє підприємству не тільки збільшувати прибуток, а й формувати стійкі конкурентні переваги на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток навіть у змінних економічних умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його клієнтоорієнтованості

Приватне підприємство «ГАЛИЧ-БУД» є будівельною організацією, що пропонує широкий спектр будівельно-монтажних робіт. Заснована у 2016 р., компанія співпрацює як із державними, так і з приватними замовниками, надаючи послуги з будівництва, ремонту й реконструкції. Участь у відкритих тендерах через систему PROZZORO дозволяє ПП «ГАЛИЧ-БУД» реалізовувати масштабні проєкти та співпрацювати з державними установами.

Протягом своєї діяльності компанія набула значного досвіду в різних будівельних напрямках: від капітального й поточного ремонту та реконструкції об'єктів до проєктування інженерних мереж і архітектурного планування. Висока кваліфікація команди спеціалістів гарантує виконання робіт згідно з сучасними стандартами та вимогами [33].

Одним із ключових принципів «ГАЛИЧ-БУД» є суворе дотримання будівельних норм і стандартів, що забезпечує надійність та безпеку реалізованих проєктів. Для підвищення ефективності та якості робіт компанія застосовує сучасне обладнання, впроваджує інноваційні технології та використовує екологічно безпечні матеріали, дотримуючись принципів сталого розвитку.

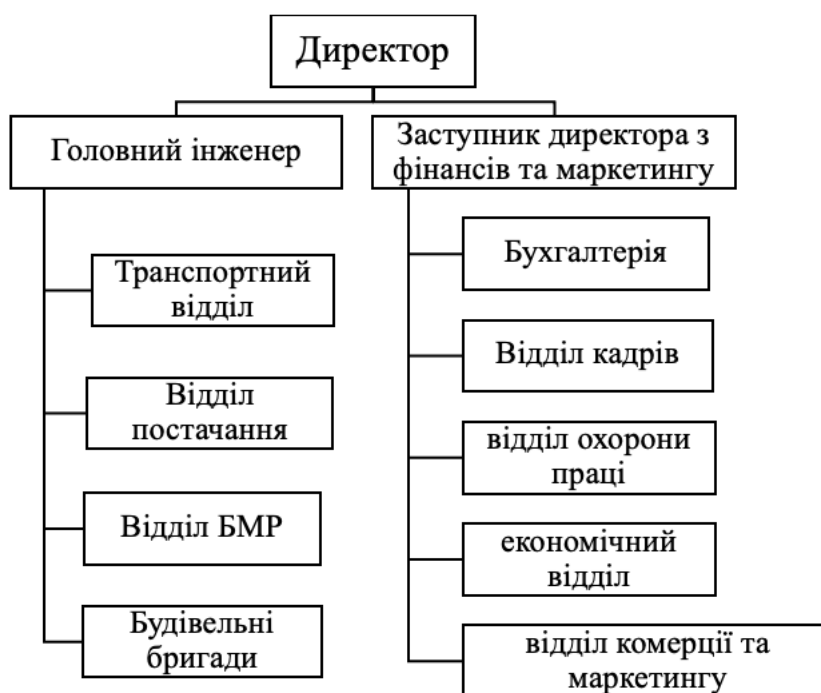
Завдяки професійному підходу, орієнтації на запити клієнтів і дотриманню термінів виконання робіт, «ГАЛИЧ-БУД» здобуло відмінну репутацію на будівельному ринку. Компанія не лише виконує замовлення на високому рівні, а й приділяє увагу екологічній і соціальній відповідальності.

Компанія суттєво впливає на економічний розвиток регіону, адже створює нові робочі місця та сприяє зайнятості населення. Наразі у ПП «ГАЛИЧ-БУД»

працює 34 фахівці, які забезпечують стабільне функціонування та професійне виконання будівельних робіт.

Структура підприємства організована за лінійно-функціональним принципом, що дає змогу чітко розмежувати управлінські й виконавчі обов'язки, забезпечуючи високу ефективність та узгодженість дій усіх підрозділів.

Компанія невпинно вдосконалюється, активно впроваджуючи інноваційні технології й передові методи будівництва. Завдяки цьому ПП «ГАЛИЧ-БУД» зберігає лідерські позиції на ринку будівельних послуг у Тернопільській області та продовжує розвиватися, відповідаючи на виклики сучасного будівельного сектору.



2.1. Структура управління ПП «ГАЛИЧ-БУД»*

*Складено автором за даними [33]

Лінійно-функціональна структура вирізняється чіткою організацією управління виробничими процесами, оскільки вона базується на лінійному принципі. Водночас функціональні підрозділи надають лінійним керівникам

методичну підтримку, аналітичну інформацію та виконують управлінські функції. Такий формат роботи дозволяє поєднати глибоку спеціалізацію окремих підрозділів із принципом єдиного керівництва. Разом із тим, у лінійно-функціональній структурі існують і певні труднощі. Зокрема, процес ухвалення рішень може бути надто тривалим через багаторівневу систему погоджень, а керівники вищого рівня часто отримують надмірну кількість інформації. Крім того, недостатня координація між функціональними відділами інколи ускладнює оперативну взаємодію та гальмує злагоджену роботу. Незважаючи на ці недоліки, описана структура відповідає стратегічним орієнтирам і поточним завданням організації, забезпечуючи ефективне функціонування та даючи змогу досягати високих результатів навіть в умовах змінного ринку. Водночас для підвищення продуктивності управління необхідно вдосконалювати механізми координації між функціональними підрозділами, що дасть змогу зменшити наявні слабкі сторони системи.

Таблиця 2.1

Динаміка складу персоналу ПП «ГАЛИЧ-БУД» у 2022–2024 рр.*

Показник	Роки						Відхилення	
	2022		2023		2024		2024/2023	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Жінки	13	31,5	16	39,4	12	35,3	-4	-25.0
Чоловіки	27	68,5	25	60,6	22	64,7	-3	-12.0
Середньооблікова чисельність працівників	40	100	41	100	34	100	-7	-17.1

*Складено автором за даними [33]

У 2022 р. середньооблікова чисельність працівників ПП «ГАЛИЧ-БУД» становила 40 осіб, із яких 13 (31,5%) були жінки та 27 (68,5%) - чоловіки. Наступного року відбулося невелике збільшення загальної чисельності до 41

особи. У 2024 р. спостерігається суттєве скорочення штатного складу до 34 осіб, що на 7 працівників (17,1%) менше порівняно з попереднім роком. Зменшення торкнулося і жінок (25%) та чоловіків (12%). Таким чином, впродовж 2022-2023 рр. відбувалося незначне збільшення штату, переважно завдяки зростанню кількості жінок. Проте у 2024 р. підприємство зіштовхнулося зі зворотною тенденцією - суттєвим зменшенням загальної чисельності персоналу. Зменшення чисельності працівників у 2024 р. зумовлене кількома факторами. По-перше, це свідчить про зменшення обсягу замовлень, що спричинене загальним уповільненням економічної активності або змінами в будівельній галузі регіону. По-друге, зміна пріоритетів чи оптимізація витрат з боку керівництва компанії призвели до скорочення штатного складу, зокрема у випадку, коли частина функцій передається на аутсорсинг або коли відбувається автоматизація окремих процесів. По-третє, сезонність у будівельному секторі впливає на кількість необхідного персоналу у певні періоди року.

Таблиця 2.2

Розподіл фонду оплати праці штатних працівників ПП «ГАЛИЧ-БУД»*

Показник	2022		2023		2024	
	(Обсяг, тис. грн)	(%)	(Обсяг, тис. грн)	(%)	(Обсяг, тис. грн)	(%)
Фонд оплати праці, всього	6801,6	100	8316	100	7615,0	100
Фонд основної заробітної плати	4951,5	72,8	5846,1	70,3	5306,1	69,7
Фонд додаткової заробітної плати	1850,1	27,2	2469,9	29,7	2300,6	30,3
з нього:						
надбавки і доплати до тарифних ставок і посадових окладів	1701,9	9,2	479,1	19,4	450,2	19,6
премії та винагороди, що носять систематичний характер	2645,4	14,3	375,3	15,2	320,1	13,9
виплати, що пов'язані з індексацією заробітної плати	13,8	0,75	16,2	0,65	14,4	0,61
оплата за невідпрацьований час	545,7	2,95	876,9	3,55	780,5	3,4
заохочувальні та компенсаційні витрати	-	-	-	-	-	-

*Складено автором за даними [33]

Динаміка фонду оплати праці ПП «ГАЛИЧ-БУД» за 2022–2024 рр. свідчить про зміну підходів до управління заробітною платою та мотивацією працівників. У 2023 р. спостерігалось значне збільшення загального фонду оплати праці порівняно з 2022 р., що може бути пов'язано із залученням більшої кількості робітників або переглядом політики оплати праці. Однак у 2024 р. відбулося скорочення фонду, що пов'язано з оптимізацією витрат або зменшенням загальної чисельності персоналу. Найбільшу частку у фонді оплати праці традиційно займає основна заробітна плата, проте її питома вага поступово знижується. Якщо у 2022 р. вона становила 72,8%, то у 2024 р. вже 69,7%, що свідчить про збільшення ролі додаткових виплат і заохочень, які відіграють все важливішу роль у системі стимулювання персоналу. Фонд додаткової заробітної плати демонструє зростання частки у загальному фонді з 27,2% у 2022 р. до 30,3% у 2024 р., що свідчить про зростання гнучких форм матеріального заохочення працівників. Зокрема, премії та винагороди, що носять систематичний характер, мали значний обсяг у 2022 р., проте у 2023 р. їх суттєво скоротили. У 2024 р. ця стаття витрат продовжила зменшуватися, що свідчить про перегляд внутрішньої політики підприємства щодо винагороди працівників.

Надбавки та доплати до тарифних ставок і посадових окладів, які у 2022 р. мали значний обсяг, у 2023 р. різко зменшилися, а у 2024 р. майже залишилися на тому ж рівні, що бути пов'язано з переходом на інші механізми заохочення персоналу або скороченням виплат, що залежать від специфіки виконуваних робіт. Оплата за невідпрацьований час поступово зростала, зокрема у 2022 р. становила 2,95% фонду оплати праці, а у 2024 р. – 3,4%, що свідчить про збільшення оплачуваних лікарняних, відпусток або інших факторів, що впливають на цей показник. Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати, залишаються незначними, але демонструють певні коливання залежно від рівня інфляції та економічної ситуації. Загалом можна відзначити, що у 2024 р. підприємство зменшило загальний фонд оплати праці порівняно з 2023 р., з метою скорочення витрат. Водночас поступова трансформація структури виплат

свідчить про зміну підходів до матеріального стимулювання, зменшення ролі премій і доплат, а також більш гнучке управління заробітною платою.



Рис. 2.2. SWOT-Аналіз ПП «ГАЛИЧ-БУД»*

*Складено автором самостійно.

SWOT-аналіз діяльності ПП «ГАЛИЧ-БУД» дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити потенційні можливості та загрози. Підприємство має хорошу репутацію серед клієнтів, використовує сучасні будівельні технології та матеріали, що підвищує якість послуг. Висока кваліфікація персоналу та застосування цифрових рішень (CRM, онлайн-консультації) сприяють ефективній взаємодії з клієнтами. Основними недоліками є сезонність будівельних робіт, залежність від постачальників будівельних матеріалів та коливання вартості ресурсів. Також можливе недосконале управління проєктами, що впливає на терміни виконання замовлень.

Зростаючий попит на індивідуальні та екологічні будівельні рішення відкриває перспективи для розширення спектру послуг. Використання новітніх технологій та державні програми підтримки будівельної галузі можуть сприяти розвитку підприємства. Серед основних ризиків – нестабільність економічної ситуації, збільшення конкуренції та можливі зміни у законодавстві, які можуть впливати на будівельну діяльність. Також важливим фактором є зростання витрат на матеріали та заробітну плату.

2.2. Оцінка рівня впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та змінних ринкових тенденцій клієнтоорієнтований підхід стає ключовим фактором успішного розвитку підприємства. Орієнтація на потреби споживачів сприяє підвищенню їхньої лояльності, створенню довготривалих відносин та зміцненню позицій компанії на ринку. Впровадження клієнтоорієнтованого управління дозволяє не лише вдосконалити процеси обслуговування, а й підвищити ефективність комунікації, розширити спектр послуг і створити унікальну цінність для споживачів.

ПП «ГАЛИЧ-БУД» позиціонує себе як клієнтоорієнтоване підприємство, що прагне забезпечити найвищу якість обслуговування. Основними принципами взаємодії з клієнтами є [33]:

- індивідуальний підхід до замовників – розробка персоналізованих будівельних рішень;
- прозорість та відкритість комунікації – надання клієнтам детальної інформації про процеси будівництва та ремонту;
- швидке реагування на запити та скарги – постійний моніторинг зворотного зв'язку та усунення недоліків;

- довгострокові відносини – стимулювання повторних замовлень шляхом програм лояльності.

ПП «ГАЛИЧ-БУД» як будівельна компанія, що працює як із державними, так і з приватними замовниками, має враховувати важливість клієнтоорієнтованих стратегій. Оцінка рівня впровадження цього підходу дозволить визначити, наскільки ефективно підприємство працює зі споживачами, які аспекти комунікації та обслуговування потребують вдосконалення, а також які заходи слід запровадити для підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Для оцінки рівня клієнтоорієнтованості ПП «ГАЛИЧ-БУД» було проведене опитування серед споживачів компанії, яке включало питання щодо якості послуг, задоволеності процесом співпраці, готовності рекомендувати компанію іншим, а також основних проблем, з якими клієнти стикалися. Опитування проводилося серед клієнтів, які користувалися послугами компанії протягом останніх трьох років. Результати представлені у табл. 2.3

Таблиця 2.3

**Результати опитування клієнтів щодо рівня задоволеності клієнтів ПП
«ГАЛИЧ-БУД»***

Питання	Результати опитування
Як би ви оцінили якість будівельних послуг, наданих ПП «ГАЛИЧ-БУД»? (середній бал, 10-бальна шкала)	8,5
Чи були дотримані терміни виконання робіт? (Так, %)	86
Наскільки професійним був підхід співробітників компанії до виконання замовлення? (середній бал, 10-бальна шкала)	8,7
Чи були у вас зауваження щодо процесу будівництва чи ремонту? (Так, %)	17
Чи рекомендували б ви нашу компанію іншим? (Так, %)	83
Які аспекти нашої роботи варто покращити? (основні відповіді)	Зменшення затримок, покращення сервісу

*Складено автором самостійно.

Результати анкетування клієнтів ПП «ГАЛИЧ-БУД» свідчать про загалом позитивне сприйняття якості наданих послуг. Середній бал оцінки якості будівельних робіт склав 8,5 за 10-бальною шкалою, що говорить про високу задоволеність клієнтів. Більшість опитаних (86%) підтвердили, що терміни виконання робіт дотримуються, що є важливим фактором для формування довіри до компанії. Оцінка професійності підходу співробітників також є високою – 8,7, що свідчить про відповідальний підхід до виконання замовлень. Водночас 17% респондентів висловили зауваження щодо процесу будівництва чи ремонту, що вказує на наявність аспектів, які потребують покращення. Серед основних рекомендацій клієнтів зазначені зменшення затримок у виконанні робіт та покращення сервісу, що може свідчити про необхідність вдосконалення процесів управління проєктами та комунікації з клієнтами. Попри окремі зауваження, 83% опитаних готові рекомендувати компанію іншим, що є ключовим показником лояльності клієнтів та підтверджує ефективність клієнтоорієнтованої стратегії ПП «ГАЛИЧ-БУД».

Оцінка рівня лояльності клієнтів є важливим індикатором ефективності клієнтоорієнтованого підходу ПП «ГАЛИЧ-БУД». Одним із найпоширеніших методів вимірювання лояльності є методика Net Promoter Score (NPS), яка дозволяє визначити, наскільки клієнти задоволені послугами компанії та чи готові вони рекомендувати її іншим. Для оцінки NPS клієнтам підприємства пропонується відповісти на одне ключове питання: «Наскільки ймовірно, що ви порекомендуєте ПП «ГАЛИЧ-БУД» своїм знайомим чи колегам?» Оцінка надається за 10-бальною шкалою, де: 0 – зовсім не порекомендую, 10 – однозначно порекомендую. Отримані відповіді поділяються на три групи:

– промоутери (9–10 балів) – це лояльні клієнти, які повністю задоволені послугами компанії та готові рекомендувати її своїм знайомим. Вони є важливими для підприємства, оскільки сприяють позитивній репутації та залученню нових клієнтів через особисті рекомендації;

– нейтральні (7–8 балів) – це задоволені клієнти, однак вони не демонструють високої лояльності. Вони можуть повторно скористатися послугами компанії, але при цьому легко звертаються до конкурентів у разі вигідніших умов;

- критики (0–6 балів) – це незадоволені клієнти, які можуть негативно впливати на імідж компанії, залишаючи погані відгуки або відмовляючись від подальшої співпраці. Їхні оцінки є важливим сигналом про наявність проблем у сервісі, комунікації чи якості послуг.

Методика NPS дозволяє обчислити загальний рівень лояльності клієнтів за допомогою формули:

$$NPS = \% \text{Промоутерів} - \% \text{Критиків}$$

де: % промоутерів – частка клієнтів, які оцінили компанію на 9-10 балів;

% критиків – частка клієнтів, які оцінили компанію на 0-6 балів.

Інтерпретація показника NPS:

$NPS > 50\%$ – високий рівень лояльності, який означає, що клієнти загалом задоволені послугами компанії, активно її рекомендують і позитивно впливають на репутацію бренду;

$NPS 20-50\%$ – хороший результат, але є можливості для покращення, що вказує на наявність частини невдоволених клієнтів, на яких слід звернути увагу.

$NPS < 20\%$ – низький рівень лояльності, який означає, що компанія має значний відсоток незадоволених клієнтів, що може негативно впливати на її імідж і фінансові показники.

Проведене опитування клієнтів підприємства показало наступні результати (табл. 2.4):

Розрахуємо NPS:

$$NPS = 55\% - 15\% = 40$$

Значення $NPS = 40$ свідчить про загалом позитивну динаміку лояльності клієнтів. Більшість респондентів висловлюють задоволення послугами компанії, проте існує частка клієнтів (15%), які мали негативний досвід співпраці.

Таблиця 2.4

Аналіз загального рівня лояльності клієнтів NPS ПП «ГАЛИЧ-БУД»*

Категорія клієнтів	Відсоток, %
Промоутери (9–10 балів)	55
Нейтральні (7–8 балів)	30
Критики (0–6 балів)	15

*Складено автором самостійно.

Для зменшення кількості критиків та підвищення рівня лояльності клієнтів ПП «ГАЛИЧ-БУД» необхідно звернути увагу на основні причини їхнього невдоволення. Основні проблеми, які відзначають незадоволені клієнти:

- затримки у виконанні робіт – будівельні проєкти часто завершуються пізніше запланованого терміну, що викликає незадоволення клієнтів;
- якість виконаних робіт – деякі клієнти повідомляли про дефекти або недоліки у процесі будівництва;
- комунікація з клієнтами – недостатня взаємодія менеджерів із замовниками, що створює невизначеність під час виконання проєкту.

Рекомендації щодо підвищення NPS ПП «ГАЛИЧ-БУД»: оптимізація термінів виконання робіт – покращення системи планування та управління ресурсами для мінімізації затримок; підвищення якості сервісу – покращення контролю на всіх етапах будівництва, запровадження системи внутрішнього аудиту якості; посилення комунікації з клієнтами – створення прозорих каналів комунікації, впровадження регулярних звітів для клієнтів про статус виконання робіт; навчання персоналу – проведення тренінгів для підвищення кваліфікації будівельників і менеджерів щодо взаємодії з клієнтами.

Аналіз рівня лояльності клієнтів ПП «ГАЛИЧ-БУД» за методикою NPS дозволив отримати важливу інформацію про задоволеність замовників. Поточний показник NPS = 40 є позитивним, проте свідчить про необхідність

удосконалення окремих процесів, особливо у сфері управління термінами будівельних проєктів та покращення взаємодії з клієнтами.

Ефективна взаємодія з клієнтами є важливим елементом клієнтоорієнтованої стратегії підприємства. Важливо не лише забезпечити якісне обслуговування, але й вибудовувати довгострокові відносини, що сприяють повторним зверненням клієнтів. Аналізуючи основні канали комунікації компанії слід зазначити, що Найбільш ефективним засобом комунікації залишається телефонний зв'язок, проте значна частина клієнтів також звертається через соціальні мережі. Використання онлайн-чату є обмеженим, що свідчить про потребу в оптимізації цифрових каналів обслуговування. Кількість повторних звернень поступово зростає, що свідчить про покращення клієнтоорієнтованості компанії. Проте існує потенціал для подальшого вдосконалення сервісу та комунікації.

Як свідчать вищенаведені дані, ПП «ГАЛИЧ-БУД» загалом відповідає критеріям клієнтоорієнтованої компанії. Високий рівень задоволеності споживачів, позитивні відгуки та зростання кількості повторних звернень свідчать про ефективність реалізації клієнтоорієнтованого підходу. Основними сильними сторонами підприємства є якість комунікації та загальна задоволеність клієнтів.

ПП «ГАЛИЧ-БУД» реалізує комплекс стратегій, спрямованих на залучення нових клієнтів та утримання існуючих замовників. До основних заходів, які використовуються підприємством, належать:

- якість виконаних робіт – один із головних факторів, що впливає на залучення клієнтів, адже задоволені замовники можуть рекомендувати компанію своїм знайомим;

- прямий маркетинг – залучення клієнтів через особисті рекомендації, участь у тендерах та співпрацю з державними і приватними установами;

- цінова політика – компанія підтримує конкурентоспроможний рівень цін, проте поки що не пропонує персоналізованих знижок або програм лояльності для постійних клієнтів;

- обслуговування клієнтів – підприємство використовує традиційні методи комунікації (телефонні дзвінки, електронна пошта), проте не має CRM-системи для централізованого ведення бази клієнтів;

- програми післяпродажного обслуговування – підтримка клієнтів після завершення будівництва або ремонту через надання консультацій та гарантійних послуг.

Незважаючи на позитивну динаміку, існують певні перешкоди, що ускладнюють впровадження клієнтоорієнтованого підходу. Основні проблеми наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Виявлені проблеми у реалізації клієнтоорієнтованої стратегії*

Проблема	Причина	Можливі рішення
Затримки у виконанні робіт	Брак персоналу, складності в логістиці	Оптимізація планування, контроль термінів
Недостатня цифровізація комунікації	Відсутність CRM-системи, обмеженість онлайн-чатів	Впровадження CRM, розширення каналів комунікації
Відсутність гнучкості у ціновій політиці	Фіксовані розцінки персоналізованих пропозицій	Введення гнучких знижок постійних клієнтів

*Складено автором самостійно.

Однією з найпоширеніших проблем у будівельному бізнесі є невчасне виконання замовлень, що може негативно впливати на рівень задоволеності клієнтів та репутацію компанії. Основними причинами цього є:

- брак кваліфікованого персоналу – через нестачу робітників можуть виникати затримки у виконанні певних етапів будівництва;

- складності в логістиці – неритмічне постачання матеріалів, збої у доставці або їх дефіцит призводять до уповільнення робіт;

- недостатньо ефективного планування проєктів – відсутність чіткої системи контролю термінів може спричиняти затримки на різних етапах будівництва.

Зворотний зв'язок із клієнтами є важливою складовою клієнтоорієнтованого підходу. Однак на ПП «ГАЛИЧ-БУД» наразі спостерігається недостатня цифровізація цього процесу. Основні проблеми:

- відсутність CRM-системи – компанія не має централізованої бази даних про клієнтів, що ускладнює відстеження історії взаємодій та обробку повторних звернень;

- обмеженість онлайн-чатів та інших каналів комунікації – клієнти змушені звертатися виключно через телефон або електронну пошту, що може бути незручним.

Конкурентне середовище будівельного ринку вимагає від компаній впровадження гнучких підходів до формування цін, однак ПП «ГАЛИЧ-БУД» дотримується фіксованих розцінок, що може зменшувати привабливість для клієнтів. Основні проблеми:

- відсутність персоналізованих знижок для постійних клієнтів – компанія не має розробленої програми лояльності, що могло б стимулювати повторні замовлення;

- немає індивідуальних пропозицій для різних категорій клієнтів – відсутність спеціальних цінових пакетів для великих замовлень або довгострокових проєктів.

На сьогодні ПП «ГАЛИЧ-БУД» не впровадило повноцінну програму лояльності, яка б передбачала:

- персоналізовані пропозиції для постійних клієнтів – індивідуальні умови обслуговування або знижки на подальші замовлення;

- систему накопичувальних знижок або бонусів – стимулювання клієнтів до довгострокової співпраці;

- спеціальні пропозиції та акції – сезонні знижки або унікальні умови для корпоративних замовників.

Відсутність таких програм може зменшувати рівень утримання клієнтів та повторних замовлень. Крім того, дослідження рівня задоволеності клієнтів показує, що замовники очікують більше гнучкості у формуванні цінової політики та додаткових переваг для лояльних клієнтів. Разом з цим, стратегія роботи з клієнтами на підприємстві не є формалізованою. Вона базується більше на загальних принципах, ніж на чітко визначених алгоритмах взаємодії. Наприклад, немає єдиної CRM-системи, яка б об'єднувала всі звернення клієнтів, а робота з відгуками здійснюється нерегулярно.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Одним із найважливіших аспектів формування ефективної клієнтоорієнтованої стратегії є активне залучення споживачів до процесу розробки товарів та послуг, що пояснюється тим, що клієнти володіють цінною інформацією про свої потреби та очікування, що може стати джерелом інновацій для підприємства. Взаємодія із замовниками через канали зворотного зв'язку дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності компанії, окреслити перспективи розвитку, підвищити рівень конкурентоспроможності та сформувати унікальні переваги на ринку.

Реалізація клієнтоорієнтованої стратегії допомагає підприємствам мінімізувати ризики втрати клієнтів та збільшити їхню лояльність. Проте для цього необхідно провести детальний аналіз процесу обслуговування, дослідити ринок і поведінку споживачів, що потребує систематичного підходу та комплексного підходу до управління.

Щоб досягти високого рівня клієнтоорієнтованості, компанії повинні [6, с. 89]:

- регулярно аналізувати коментарі, відгуки та пропозиції клієнтів у всіх доступних джерелах, зокрема на сайті компанії, у соціальних мережах, у точках продажу чи під час особистого спілкування;
- стимулювати клієнтів до взаємодії через програми лояльності, бонуси та спеціальні пропозиції;
- запроваджувати цифрові технології для покращення взаємодії з клієнтами та автоматизації обслуговування;
- створювати алгоритми дій для типових ситуацій, таких як обслуговування після купівлі, робота зі скаргами або консультування клієнтів;

- аналізувати підходи конкурентів та впроваджувати кращі рішення у власну бізнес-модель;
- навчати персонал принципам клієнтоорієнтованого сервісу, проводити тренінги та тестування знань.

Системний підхід до аналізу потреб клієнтів дозволяє підприємству визначити ключові напрямки вдосконалення сервісу та розробити ефективну стратегію управління взаємодією із замовниками.

Для ефективного управління клієнтоорієнтованістю важливо постійно відстежувати її рівень як всередині компанії, так і у зовнішніх взаєминах із клієнтами, що включає:

- оцінку внутрішнього рівня клієнтоорієнтованості, що відображає задоволеність персоналу умовами праці та корпоративною культурою;
- аналіз ставлення співробітників до клієнтів, що дозволяє оцінити рівень сервісу та визначити проблемні зони в роботі персоналу.

Для детального аналізу застосовують сучасні технологічні рішення, зокрема CRM-системи, які дозволяють ефективно управляти клієнтською базою та відстежувати взаємодію на кожному етапі. Використання CRM-системи дає можливість [7, с. 132]:

- централізовано зберігати всю інформацію про клієнтів і їхню історію звернень;
- аналізувати поведінку клієнтів і прогнозувати їхні потреби;
- персоналізувати підхід до кожного замовника, що підвищує рівень довіри та лояльності;
- забезпечувати ефективну комунікацію між відділами продажу, маркетингу та сервісного обслуговування;
- отримувати аналітичні дані про рівень задоволеності клієнтів, що дозволяє оперативно приймати рішення щодо вдосконалення сервісу.

Запровадження таких технологій допомагає підприємствам створювати довгострокові партнерські відносини з клієнтами та забезпечувати стабільне зростання компанії.

Сучасні технології значно трансформували бізнес-середовище, зробивши клієнтоорієнтованість одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Використання цифрових рішень дозволяє не лише підвищити рівень обслуговування, а й суттєво оптимізувати внутрішні процеси компанії.

Серед основних напрямів цифрової трансформації виділяють [17, с. 196]:

- використання аналітичних інструментів для прогнозування поведінки клієнтів і формування персоналізованих пропозицій;
- автоматизацію процесів взаємодії із замовниками через чат-боти, CRM-системи та онлайн-платформи;
- застосування технологій штучного інтелекту для обробки великих обсягів даних і швидкого прийняття рішень;
- впровадження безконтактних платежів та електронного документообігу для зручності клієнтів;
- розвиток омніканального підходу, що забезпечує зручність клієнтів при взаємодії через різні канали комунікації (онлайн-чат, телефон, електронна пошта, соціальні мережі тощо).

Цифрові технології дозволяють підвищити ефективність роботи компанії, покращити клієнтський досвід і створити стабільну основу для довгострокового розвитку бізнесу.

Формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства є поетапним процесом, що включає комплекс заходів, спрямованих на покращення взаємодії з клієнтами та забезпечення їхньої лояльності. Кожен етап має важливе значення для досягнення кінцевого результату – підвищення рівня задоволеності споживачів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

На першому етапі підприємство формує основні цілі клієнтоорієнтованої стратегії. Визначається, що саме компанія прагне досягти: підвищення якості

обслуговування, збільшення кількості лояльних клієнтів, покращення репутації бренду або зростання обсягу продажів. Чітке формулювання стратегічних завдань дозволяє правильно розподілити ресурси та визначити ключові показники ефективності. На другому етапі проводиться комплексний аналіз внутрішніх процесів компанії, що включає оцінку існуючих методів роботи з клієнтами, фінансових і людських ресурсів, технічного забезпечення та корпоративної культури. Діагностика допомагає виявити слабкі місця та визначити напрями вдосконалення сервісу. Також важливим аспектом є розробка ефективної моделі взаємодії з клієнтами. На цьому етапі визначаються канали комунікації, механізми збору зворотного зв'язку, стандарти обслуговування та організаційні зміни, необхідні для підвищення рівня клієнтоорієнтованості.



Рис. 3.1. Процес розробки клієнтоорієнтованої бізнес-стратегії [29, с. 170]

Оскільки якість обслуговування багато в чому залежить від співробітників, необхідно впроваджувати навчальні програми, тренінги та заходи, спрямовані на

підвищення кваліфікації персоналу. Формування клієнтоорієнтованої корпоративної культури сприяє покращенню комунікації між працівниками та клієнтами, що позитивно впливає на загальну ефективність взаємодії. З огляду на потреби клієнтів та зібраний зворотний зв'язок, підприємство адаптує або вдосконалює свої товари та послуги, що може включати розширення асортименту, покращення якості продукції, впровадження додаткових сервісів або персоналізацію пропозицій. Розроблені зміни впроваджуються у роботу компанії, а також створюються механізми підтримки нових стандартів обслуговування. На завершальному етапі необхідно відстежувати результати впровадженої стратегії, аналізувати ключові показники ефективності (задоволеність клієнтів, рівень повторних звернень, обсяг продажів тощо) та вчасно вносити коригування. Постійний моніторинг дозволяє оцінити успішність стратегії та забезпечити її подальше вдосконалення.

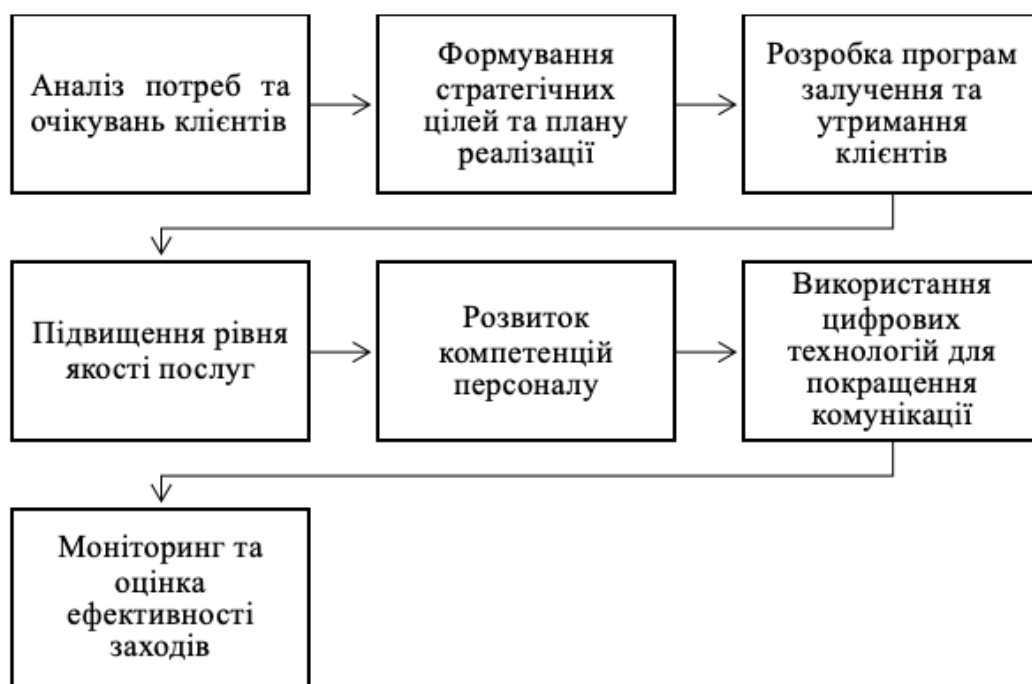


Рис. 3.2. Етапи формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні будівельним підприємством*

* Складено автором самостійно.

Формування клієнтоорієнтованого підходу в управлінні будівельним підприємством є ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності та довготривалих відносин із клієнтами. Першим етапом цього процесу є аналіз потреб та очікувань клієнтів, що дозволяє виявити основні запити замовників, їхні вимоги до якості, строків виконання робіт та сервісного обслуговування. На основі цього аналізу формується стратегія розвитку підприємства, яка включає визначення ключових цілей і плану їхньої реалізації. Для забезпечення ефективного клієнтоорієнтованого управління розробляються програми залучення та утримання клієнтів, що можуть включати персоналізовані пропозиції, гнучку систему знижок та програму лояльності. Важливим етапом є підвищення рівня якості послуг, що передбачає контроль за виконанням будівельних робіт, використання сучасних матеріалів та дотримання будівельних стандартів. Також значну роль відіграє розвиток компетенцій персоналу, адже кваліфіковані працівники, які орієнтовані на клієнта, сприяють покращенню репутації компанії [34, с. 102].

Діджиталізація процесів є ще одним важливим напрямом вдосконалення управління клієнтськими відносинами. Використання CRM-систем, онлайн-консультацій та цифрових платформ для комунікації дозволяє оперативно реагувати на запити клієнтів та ефективно управляти замовленнями. Завершальним етапом є моніторинг та оцінка ефективності запроваджених заходів, що дозволяє визначити рівень задоволеності клієнтів, адаптувати стратегію та впроваджувати подальші вдосконалення для підвищення якості послуг.

ПП «ГАЛИЧ-БУД» активно працює над підвищенням рівня клієнтоорієнтованості, впроваджуючи сучасні підходи до управління взаємодією з клієнтами, оптимізації сервісних процесів і персоналізації послуг. У будівельній сфері, де якість робіт та довіра замовників є ключовими факторами успіху, важливо розвивати стратегічні напрями, що сприяють зміцненню партнерських відносин із клієнтами та підвищенню їхнього рівня задоволеності.

Одним із пріоритетних напрямів розвитку клієнтоорієнтованого підходу є «профілювання» клієнтів, що передбачає детальне вивчення потреб, очікувань і вимог замовників до будівельних послуг, що дозволяє компанії краще адаптувати свої пропозиції під конкретні категорії клієнтів (державні замовники, приватні забудовники, комерційні підприємства). На основі аналізу ПП «ГАЛИЧ-БУД» вдосконалює процеси взаємодії з різними сегментами клієнтів, визначає ключові чинники, що впливають на їхнє рішення про співпрацю, та розробляє індивідуальні умови для кожного типу замовників.

Для зміцнення довіри клієнтів ПП «ГАЛИЧ-БУД» працює над створенням системи прозорого управління проєктами, яка дозволяє замовникам у режимі реального часу відстежувати стан виконання робіт, що дає змогу клієнтам контролювати хід будівництва, отримувати актуальні звіти та оперативно вносити корективи за потреби. Також важливою частиною клієнтоорієнтованої стратегії є розширення спектру послуг. Окрім стандартних будівельних і ремонтних робіт, компанія пропонує консультації з вибору матеріалів, технічного нагляду та післягарантійного обслуговування об'єктів.

ПП «ГАЛИЧ-БУД» поступово впроваджує цифрові технології для покращення сервісу. Особливу увагу приділено впровадженню CRM-системи, що дозволяє вести базу клієнтів, аналізувати історію їхніх звернень і персоналізувати підхід до кожного замовника, що сприяє більш якісному управлінню проєктами, оперативному реагуванню на запити та підвищенню загального рівня задоволеності клієнтів.

Компанія запроваджує персоналізовані рішення для клієнтів, які враховують їхні унікальні потреби, що стосується як гнучких умов співпраці (індивідуальні графіки оплати, персоналізовані знижки для постійних клієнтів), так і надання супровідних сервісів, таких як допомога у виборі підрядників, архітектурні консультації тощо. Завдяки такому підходу ПП «ГАЛИЧ-БУД» формує довготривалі відносини із замовниками, що позитивно впливає на їхню лояльність та сприяє збільшенню кількості повторних звернень.

Щоб зробити взаємодію з клієнтами ще зручнішою, компанія активно працює над діджиталізацією процесів укладання договорів, оплати та контролю за виконанням замовлень. Запровадження електронного документообігу, можливість онлайн-підписання контрактів та безконтактних платежів дозволяє значно спростити та пришвидшити бізнес-процеси.

Таблиця 3.1

Напрями вдосконалення клієнтоорієнтованого підходу

ПП «ГАЛИЧ-БУД»*

Напрями вдосконалення	Заходи реалізації
Поліпшення якості комунікації з клієнтами	Розширення каналів зв'язку (чат-боти, соціальні мережі, гаряча лінія)
Впровадження CRM-системи	Автоматизація взаємодії з клієнтами, зберігання історії звернень
Оптимізація термінів виконання замовлень	Контроль і скорочення строків виконання проєктів через нові методики управління
Розширення спектру послуг	Додавання нових будівельних і ремонтних послуг, впровадження індивідуальних рішень
Підвищення кваліфікації персоналу	Проведення навчальних програм, майстер-класів і тренінгів для працівників
Покращення післяпродажного обслуговування	Організація системи збору відгуків, створення відділу підтримки клієнтів
Використання цифрових технологій у будівництві	Впровадження BIM-технологій, використання сучасних будівельних матеріалів

* Складено автором самостійно.

Оскільки якість будівельних послуг залежить не лише від технологій, а й від компетентності працівників, ПП «ГАЛИЧ-БУД» приділяє значну увагу розвитку персоналу.

Основні заходи для підвищення рівня обслуговування включають:

- регулярне навчання співробітників – підвищення кваліфікації будівельників, інженерів та менеджерів з продажу, організація тренінгів з клієнтоорієнтованості;

- впровадження стандартів сервісу – розробка корпоративних правил взаємодії з клієнтами, що регулюють етапи комунікації та зобов’язання компанії перед замовником;

- мотиваційні програми для працівників – бонуси за якісне виконання замовлень, фінансове стимулювання за відгуки клієнтів, що допомагає формувати відповідальне ставлення до роботи.

Для забезпечення більш якісного обслуговування клієнтів та підвищення їхньої лояльності необхідно комплексно впроваджувати сучасні комунікаційні технології, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати професійний рівень персоналу. Одним із ключових напрямів є покращення якості взаємодії з клієнтами. Використання чат-ботів, соціальних мереж та гарячих ліній дозволить забезпечити оперативний зв’язок і швидке реагування на запити замовників. Додатково важливою є оптимізація термінів виконання робіт. Впровадження сучасних методик управління проєктами допоможе скоротити затримки та підвищити рівень довіри клієнтів до компанії. Розширення спектру послуг, особливо в напрямку індивідуальних рішень та комплексного будівництва, надасть ПП «ГАЛИЧ-БУД» додаткові конкурентні переваги.

Відтак, ПП «ГАЛИЧ-БУД» дотримується клієнтоорієнтованого підходу у своїй діяльності, впроваджуючи сучасні методи взаємодії з замовниками, цифрові рішення та персоналізовані сервіси. Розвиток технологічних процесів, підвищення рівня обслуговування та ефективне управління персоналом сприяють зміцненню довіри клієнтів, покращенню репутації компанії та підвищенню конкурентоспроможності на ринку будівельних послуг. Завдяки системному підходу до вдосконалення клієнтського досвіду компанія забезпечує високий рівень задоволеності замовників, що є запорукою її стабільного розвитку та успіху.

Для ПП «ГАЛИЧ-БУД» доцільно впровадити клієнтоорієнтовану стратегію розвитку, яка передбачає довгострокове створення взаємовигідних відносин із клієнтами, забезпечення високої якості послуг та формування

конкурентних переваг на ринку будівництва. Головною ідеєю клієнтоорієнтованої стратегії для ПП «ГАЛИЧ-БУД» є перехід від традиційного підходу, орієнтованого на виконання замовлень, до інтегрованої системи управління взаємодією з клієнтами, що означає, те що компанія має не просто будувати якісні об'єкти, а й активно враховувати побажання споживачів, вдосконалювати комунікацію, підвищувати довіру та створювати унікальну пропозицію для кожного сегмента клієнтів.

Стратегія має базуватися на трьох основних аспектах:

- 1) глибоке розуміння потреб клієнтів – систематичне дослідження очікувань і пріоритетів замовників, персоналізація послуг;
- 2) висока якість обслуговування – забезпечення чітких термінів виконання, контроль за всіма етапами будівництва, відповідальність перед клієнтом;
- 3) формування довгострокових відносин – створення цінності для клієнта не лише на етапі замовлення, а й після завершення будівництва.

Ключові складові клієнтоорієнтованої стратегії:

1) Створення унікальної цінності для клієнта. Підприємство має розробити власний фірмовий підхід до будівельних проєктів, який буде вирізняти його серед конкурентів, що може включати:

- надання розширених консультацій перед початком будівництва, допомогу у виборі матеріалів та дизайну;
- використання екологічних будівельних рішень та інноваційних технологій, які зменшують витрати клієнта на утримання будівлі в майбутньому;
- впровадження програми гарантійного обслуговування, що створює довіру та збільшує лояльність.

2) Взаємодія з клієнтами на всіх етапах. Клієнтоорієнтована стратегія передбачає залучення замовника до процесу будівництва, що дозволить уникнути непорозумінь та підвищити рівень довіри:

- організація прозорого механізму взаємодії: звіти про виконані роботи, фото- та відеофіксація процесу будівництва, можливість онлайн-моніторингу;
- впровадження цифрових платформ для клієнтів, де вони зможуть переглядати статус проєкту, отримувати повідомлення про етапи робіт та залишати свої побажання;
- регулярний збір відгуків та оперативне реагування на зауваження.

3) Формування культури сервісу всередині компанії. Клієнтоорієнтована стратегія неможлива без відповідного підходу в роботі співробітників. Для цього необхідно:

- розробити кодекс взаємодії з клієнтами, де будуть визначені стандарти обслуговування;
- проводити навчальні тренінги для персоналу щодо спілкування з клієнтами, вирішення конфліктних ситуацій та підвищення якості надання послуг;
- запровадити мотиваційну систему для співробітників, де їхня винагорода буде залежати від рівня задоволеності клієнтів.

4) Створення спільноти навколо бренду. Підприємство може зміцнити довіру клієнтів та підвищити свою репутацію, залучаючи замовників до комунікацій:

- проведення освітніх заходів – вебінарів, семінарів про будівництво, вибір матеріалів та сучасні технології;
- розвиток програми рекомендацій, яка заохочуватиме клієнтів радити послуги компанії знайомим;
- використання соціальних мереж для створення контенту про будівництво, досвід клієнтів та корисні поради.

5) Постійне вдосконалення та інновації. Стратегія клієнтоорієнтованості має передбачати гнучкість та адаптацію до нових запитів споживачів:

- регулярний аналіз тенденцій ринку та впровадження нових будівельних технологій;
- автоматизація процесів, використання BIM-моделювання для покращення точності розрахунків та оптимізації витрат;
- впровадження гнучких форм оплати та індивідуальних пакетів послуг, що дозволять клієнтам обирати оптимальні рішення.

Очікувані результати від реалізації стратегії на підприємстві:

- збільшення кількості лояльних клієнтів та підвищення їхньої довіри до компанії;
- зменшення рівня конфліктних ситуацій та покращення взаємодії з клієнтами;
- зростання повторних замовлень та збільшення середньої вартості замовлення;
- формування стійкої репутації на ринку будівельних послуг;
- підвищення конкурентоспроможності за рахунок диференціації послуг та високої якості обслуговування.

Відтак, клієнтоорієнтована стратегія для ПП «ГАЛИЧ-БУД» – це не просто покращення взаємодії з клієнтами, а повноцінний перехід до моделі ведення бізнесу, в якій задоволеність замовника стоїть на першому місці, що дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку, забезпечити сталий розвиток та сформувати позитивний імідж, що сприятиме залученню нових клієнтів та довгостроковому успіху.

ВИСНОВКИ

Клієнтоорієнтований підхід є ключовою складовою сучасного управління підприємством, спрямованого на підвищення лояльності споживачів та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Клієнтоорієнтованість передбачає глибоке розуміння потреб клієнтів, персоналізацію сервісу, використання сучасних технологій та формування довгострокових партнерських відносин. Аналіз літературних джерел показав, що цей підхід розглядається як стратегія, інструмент управління та механізм підвищення прибутковості підприємства. клієнтоорієнтованість формується через постійну взаємодію між її суб'єктами та об'єктами. Клієнтоорієнтованість охоплює ряд ключових компонентів, які визначають її сутність та ефективність. Вона формується не лише працівниками підприємства, а й усіма учасниками бізнес-процесів, включаючи партнерів і клієнтів. Споживачі відіграють вирішальну роль у створенні цінності для компанії, оскільки їхні потреби та очікування безпосередньо впливають на стратегічні рішення. Основними елементами клієнтоорієнтованого підходу є: чітке визначення цільової аудиторії; аналіз та прогнозування споживчих запитів; розробка персоналізованих рішень, що не лише відповідають раціональним потребам, а й створюють позитивний емоційний досвід. Фокус зміщується з простого залучення нових клієнтів на довготривалу взаємодію з існуючими споживачами. Важливим аспектом є формування позитивного сприйняття компанії, встановлення індивідуального контакту з клієнтами та побудова стабільних партнерських відносин.

Оцінка рівня впровадження клієнтоорієнтованого підходу в управлінні ПП «ГАЛИЧ-БУД» показала, що підприємство має загалом позитивну динаміку взаємодії зі споживачами. Клієнти високо оцінюють якість будівельних послуг (8,5 з 10 балів), а 86% підтверджують дотримання термінів виконання робіт. Високий рівень професіоналізму персоналу та позитивні відгуки клієнтів сприяють формуванню довгострокових партнерських відносин. Разом із цим,

дослідження виявило деякі проблеми у сфері комунікації та управління проєктами, що потребують вдосконалення.

Показник NPS (рівень лояльності клієнтів) - 40% свідчить про високий рівень лояльності клієнтів, однак 15% критиків вказують на наявність певних недоліків, зокрема затримки у виконанні робіт, якість сервісу та недостатню цифровізацію комунікації. Для підвищення рівня задоволеності клієнтів ПП «ГАЛИЧ-БУД» варто оптимізувати процеси управління термінами будівництва, впровадити CRM-систему для ефективного збереження та аналізу даних про клієнтів, а також розробити персоналізовані програми лояльності, які стимулюватимуть повторні звернення клієнтів.

Клієнтоорієнтований підхід значно впливає на фінансову ефективність компанії. Підвищення рівня задоволеності клієнтів сприяє зростанню доходів та кількості повторних замовлень. Високий рівень задоволеності клієнтів позитивно корелює із зростанням прибутковості. У 2023 р. частка повторних замовлень досягла 51%, що свідчить про ефективність клієнтоорієнтованої стратегії. Однак є потреба у вдосконаленні сервісу та оперативності виконання замовлень. Основними бар'єрами для реалізації клієнтоорієнтованої стратегії є затримки в роботі, обмеженість цифрових комунікацій.

Аналіз стратегій роботи з клієнтами ПП «ГАЛИЧ-БУД» показав, що підприємство використовує традиційні методи залучення замовників, але потребує модернізації клієнтоорієнтованого підходу. Відсутність CRM-системи, обмеженість комунікаційних каналів та недостатня увага до програм лояльності стримують розвиток довготривалих відносин із клієнтами.

У процесі вдосконалення клієнтоорієнтованого підходу в управлінні будівельним підприємством ПП «ГАЛИЧ-БУД» було визначено ключові напрями підвищення рівня задоволеності клієнтів та конкурентоспроможності компанії. Впровадження сучасних технологій, таких як CRM-системи, онлайн-платформи для комунікації та аналітичні інструменти, дозволяє підприємству не лише оперативно реагувати на запити клієнтів, а й персоналізувати послуги

відповідно до їхніх потреб. Також стратегія розвитку передбачає активну взаємодію із замовниками на всіх етапах будівництва, що сприяє підвищенню рівня довіри та збільшенню кількості повторних звернень. Важливим чинником успішної реалізації клієнтоорієнтованої стратегії є розвиток корпоративної культури сервісу, що включає навчання персоналу, стандартизацію комунікацій та стимулювання якісного обслуговування клієнтів.

Запропонована стратегія орієнтована на створення довгострокових відносин із клієнтами через якісне обслуговування, адаптацію послуг до індивідуальних запитів та забезпечення прозорого процесу співпраці. Впровадження персоналізованих рішень, розвиток програм лояльності та використання інноваційних технологій у будівельному процесі сприятиме підвищенню конкурентних переваг підприємства. Завдяки комплексному підходу до вдосконалення клієнтоорієнтованості ПП «ГАЛИЧ-БУД» зможе не лише закріпити свої позиції на ринку, а й забезпечити стабільне зростання, зниження рівня незадоволеності клієнтів та підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів.