

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» зі спеціальності
073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему
«Формування клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством в
умовах глобальних викликів»

Виконав: студент 2 курсу, групи 2 мЕМО
ОПП «Менеджмент організацій і
адміністрування»
Шовкопляс Сергій Миколайович _____
Керівник: к.е.н., доцент Марченко О.В. ____

Полтава 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	6
1.1. Характеристика клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством	6
1.2. Алгоритм розробки внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів.....	18
1.3. Міжнародний досвід розробки внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів.....	26
Висновок до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ФІЛІЄЮ «УГВ-СЕРВІС» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	37
2.1. Характеристика філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як соціально-економічної системи	37
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».....	46
2.3. Аналіз практики використання стандартів обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».....	55
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ФІЛІЇ «УГВ-СЕРВІС» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ.....	60
3.1. Обґрунтування створення та впровадження внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».....	60
3.2. Розробка внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».....	69
3.3. Удосконалення методичних аспектів оцінювання клієнтоорієнтованого підходу до обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».....	80
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91

ВСТУП

В сучасному світі, охопленому глобальними трансформаціями та швидкими змінами, управління підприємством вимагає особливого підходу. Враховуючи вплив глобальних викликів на економіку та бізнес, особливо важливим стає формування клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством. Сучасний бізнес не може існувати в ізоляції від потреб та очікувань клієнтів, адже їхня роль у формуванні стратегій та успіху компаній набуває все більшої ваги. Умови глобальних викликів, таких як технологічна революція, екологічні проблеми, зростання конкуренції та невизначеність у світовому політичному та економічному ландшафті, вимагають від керівників бізнесу не лише адаптації до змін, але і активної реакції на них. В цьому контексті формування клієнтоорієнтованого підходу стає ключовим стратегічним напрямком, спрямованим на задоволення потреб та очікувань клієнтів, забезпечення їхньої лояльності та створення стійкої конкурентної переваги. Ця тема не лише актуальна, але й критично важлива для керівників, які прагнуть ефективно впроваджувати стратегії управління в умовах постійної зміни.

Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованого управління на підприємствах знайшли своє відображення в працях таких відомих вітчизняних і закордонних учених як П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок, П. Браун, Ф. Котлер, Г.А. Папірян, Х.Й. Роглев, М. Мальська, А. Пандяк, К. Сьюелл, С. Еверт, І. Манн, Д. Лінг, Р. Йен, С. Варго, Р. Лаш, С. Апельбаум, Б. Пратт, О. Румянцева, Н. Рябоконь, К. Прохала, В. Рамасвами, О. Прончева та інших.

Метою дослідження є формування клієнтоорієнтованого підходу до управління філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в умовах глобальних викликів та розробці заходів поліпшення.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити наступні завдання:

охарактеризувати клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством;

визначити алгоритм розробки внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів;

вивчити міжнародний досвід розробки внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів;

охарактеризувати філію «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як соціально-економічну системи;

провести аналіз фінансово-господарської діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»;

проаналізувати практику використання стандартів обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»;

обґрунтувати створення та впровадження внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»;

розробити внутрішньофірмовий стандарт обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»;

удосконалити методичні аспекти оцінювання клієнтоорієнтованого підходу до обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

Об'єктом дослідження є процес застосування клієнтоорієнтованого підходу до управління філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в умовах глобальних викликів.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти формування клієнтоорієнтованого підходу до управління філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в умовах глобальних викликів.

Нормативно-правовою та інформаційно-методологічною базою даної кваліфікаційної роботи є: держані нормативно-законодавчі акти; навчальні посібники, підручники, монографії вітчизняних та закордонних авторів; наукові статті періодичної літератури; статистичні дані бухгалтерської та фінансової звітності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

При дослідженні даної теми застосовувались такі методи: аналізу (дає можливість виявити побудову досліджуваного предмета, його структуру),

синтезу (дає змогу поєднати частини предмета, встановити їх зв'язок і пізнати предмет як єдине ціле), класифікації (висвітлює предмет дослідження за різними критеріями), кількісний аналіз з застосуванням графіків та порівняльної характеристики, узагальнення (логічний процес переходу від одиничного до загального) та інші.

Структура роботи. Обсяг роботи – 97 сторінок. Дана кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, дев'яти підрозділів та висновків. Містить 31 рисунок, 21 таблицю та 74 джерел літератури.

Головні результати дослідження та тези роботи були оприлюднені і опубліковані на конференції.

Марченко О.В., Шовкопляс С.М. Формування клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством в умовах глобальних викликів. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 листопада 2023 р. – Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 146–147.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Характеристика клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством

Взаємовідносини з клієнтами є ключовим елементом у системі зовнішніх відносин організації, визначаючи її конкурентоспроможність. Зусилля з управління відносинами з клієнтами призводять до того, що компанії акцентують увагу на розробці та впровадженні внутрішньофірмових стандартів обслуговування.

Стандарти обслуговування клієнтів є ключовим компонентом корпоративної культури організації. З одного боку, вони відображають цінності, що пріоритетні для організації, а з іншого боку, встановлюють конкретні параметри поведінки працівників [4].

В сучасних умовах дедалі більше суб'єктів господарювання застосовують клієнтоорієнтований підхід який варто розглядати як стратегію або метод управління, спрямований на задоволення потреб і очікувань клієнтів. Основна ідея полягає в тому, щоб активно враховувати думки, бажання і вимоги клієнтів при прийнятті рішень та розробці продуктів чи послуг.

Ключові аспекти клієнтоорієнтованого підходу включають:

1. Дослідження ринку і зрозуміння клієнтських потреб. Активне вивчення ринку і збір інформації про клієнтів дозволяє підприємствам ліпше розуміти, що саме хочуть їхні клієнти.

2. Персоналізація продуктів чи послуг. Адаптація продуктів чи послуг до конкретних потреб і вподобань клієнтів допомагає створити більш привабливий продукт чи послугу для цільової аудиторії.

3. Забезпечення високої якості обслуговування. Спростування клієнтів як важливих стейкхолдерів і надання високоякісного обслуговування може позитивно вплинути на їхню задоволеність і лояльність.

4. Залучення клієнтів у процес прийняття рішень. Врахування думок та зворотного зв'язку від клієнтів при прийнятті стратегічних рішень допомагає підприємствам бути більш адаптивними та відповідальними.

5. Постійний зв'язок з клієнтами. Утримання постійного зв'язку з клієнтами, вивчення їхніх потреб і думок, може допомогти компанії адаптуватися до змін в ринкових умовах.

Зауважимо, що клієнтоорієнтований підхід в управлінні підприємством є стратегічним підходом, що спрямований на задоволення потреб і очікувань клієнтів. Він ставить клієнтів у центр усіх бізнес-процесів та рішень, прагнучи створити позитивний та значущий досвід для них. Використання клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством включає:

розуміння потреб клієнтів – ефективне управління передбачає глибоке розуміння потреб та очікувань клієнтів. Це можливо завдяки дослідженню ринку, збору зворотного зв'язку та аналізу даних;

творення цінності для клієнтів – управління підприємством повинно фокусуватися на створенні продуктів та послуг, які відповідають потребам та надають цінність клієнтам. Це може включати інновації, персоналізацію та покращення якості;

комунікація та взаємодія з клієнтами – забезпечення ефективної комунікації та взаємодії з клієнтами відіграє важливу роль. Це може включати як особистий контакт, так і використання цифрових каналів;

адаптація до змін у потребах клієнтів – ринкові умови постійно змінюються, тому компанії повинні бути готові адаптувати свої стратегії та пропозиції, щоб задовольняти потреби клієнтів;

системний підхід – клієнтоорієнтований підхід вимагає внесення змін у всі аспекти діяльності підприємства, від маркетингу та продажів до виробництва та обслуговування клієнтів [11].

Таким чином, підхід сприяє покращенню якості обслуговування, збільшенню лояльності клієнтів та сприяє стабільному розвитку підприємства в умовах конкурентної економіки. Клієнтоорієнтований підхід допомагає створити позитивний образ компанії, підвищити рівень клієнтської лояльності і забезпечити стійкість на ринку. Тому використовуючи цей підхід менеджери розробляють стандарти обслуговування клієнтів [37].

Стандарт обслуговування визначає обов'язкові принципи взаємодії з клієнтами у різних ситуаціях. Ці стандарти можуть охоплювати правила взаємодії під час особистого контакту, телефонного спілкування та загальні норми реагування на нестандартні ситуації. Внутрішньофірмовий стандарт обслуговування клієнтів є невід'ємною частиною корпоративного стандарту функціонування підприємства.

Застосування внутрішньофірмових стандартів обслуговування клієнтів дозволяє (рис. 1.1) [6].



Рис. 1.1 – Переваги застосування внутрішньофірмових стандартів обслуговування клієнтів [45]

Розглянемо, з якою метою використовується аналіз внутрішньофірмових стандартів обслуговування клієнтів. Стандарти обслуговування сприяють: досвідченим працівникам – максимальне зменшення кількості невірних та непотрібних дій, що призводить до економії часу та підвищення продуктивності праці; новим працівникам – передача необхідної інформації в оптимальному форматі та найкоротший термін; підприємству – зменшення залежності компанії від працівників, які тривалий час працюють в організації. Співробітники, які проводять багато років на одній посаді, можуть необ'єктивно оцінювати свої можливості, вважаючи себе кращими менеджерами. Застосування корпоративних стандартів обслуговування клієнтів дозволяє об'єктивно оцінювати потенціал працівників за єдиною шкалою [9].

Зазначимо, що використання на підприємствах стандарту обслуговування клієнтів має низку переваг зокрема: довіра замовників; мобільність; мотивація, аналіз і контроль персоналу; накопичення досвіду; чітка постановка завдань; швидкий і легкий старт для новачків (рис. 1.2) [18].

В ході дослідження було з'ясовано, що будь-яке підприємство, незалежно від свого розміру, повинна застосовувати власні внутрішньофірмові стандарти обслуговування у своїй діяльності. Однак існують ситуації, коли створення універсальних норм не є рекомендацією, а стає необхідністю.

Застосування сервісних стандартів підприємства стає актуальним у наступних ситуаціях:

при збільшенні рівня конкуренції; коли зростає кількість скарг і звернень клієнтів, пов'язаних із незадовільною роботою менеджерів;

при збільшенні числа «кризових» ситуацій під час взаємодії з клієнтами або після укладання угоди;

якщо збільшується кількість «втрачених» клієнтів через дії менеджерів; при відсутності чіткої системи роботи з клієнтами;

якщо відсутній механізм аналізу діяльності працівників та оцінки ефективності взаємодії з клієнтами [11].

Накопичення досвіду

- Вся база зосереджується в компанії, а не на руках у менеджерів, які давно працюють в даній компанії. Таким чином, звільнення одного або декількох «старих» співробітників не стає для компанії проблемою.

Мотивація, аналіз і контроль персоналу

- Стандарти обслуговування клієнтів дозволяють розробити прозору схему мотивації менеджерів, засновану на чіткому аналізі їх роботи. Процес продажів оптимізується

Чітка постановка завдань

- За допомогою стандартів компанія має можливість виставляти чіткі, обґрунтовані плани. Це дозволяє зберігати обстановку в колективі доброзичливої і стабільною, а відсутність незрозумілих завдань – підвищити лояльність менеджерів до компанії.

Мобільність

- Стандарти обслуговування клієнтів – досить мобільна система, яка дозволяє відразу виявити помилки в роботі з клієнтами і оперативно їх усунути. Крім того, на будь-якому етапі роботи з клієнтом керівник відділу продажів може втрутитися в процес, помітивши помилку в роботі менеджера, і навіть спрацювати на випередження – запобігти помилці, до якої йде менеджер.

Швидкий і легкий старт для новачків

- Стандарти обслуговування клієнтів – це фактично база знань, зібрана, проаналізована і впорядкована. Такі відомості легко передаються і засвоюються новачками, а значить, новачок швидко приступає до роботи і починає приносити прибуток. Крім того, новачок незграбними діями не зіпсує відносин з клієнтом, так як вже знає, що робити в будь-яких конфліктних і проблемних ситуаціях.

Довіра замовників

- Стандарти обслуговування клієнтів дозволяють останнім відчувати впевненість в компанії – де б не перебував замовник, він завжди легко впізнає «свою» компанію по брендовим особливостям і може бути абсолютно впевнений, що в маленькому містечку його обслужать так само якісно, як в місті-мільйоннику, тому що в компанії все добре знають свою роботу. Значить, такий компанії можна довіряти.

Рис. 1.2 – Переваги застосування стандарту обслуговування клієнтів [8]

Функції стандарту обслуговування можуть включати різні аспекти, які спрямовані на забезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Основні функції стандарту обслуговування включають (рис. 1.3):

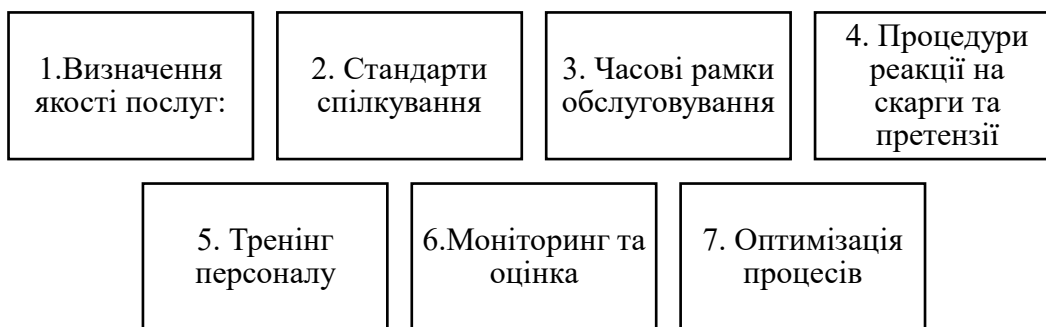


Рис. 1.3 – Основні функції стандарту обслуговування клієнтів (узагальнено автором на основі [15])

Охарактеризуємо кожну функцію детальніше.

1. Визначення якості послуг – стандарт обслуговування має визначати очікувані рівні якості, які слід досягати при наданні послуг. Це може включати якість продуктів чи послуг, а також рівень ввічливості та професіоналізму персоналу.

2. Стандарти спілкування – визначення правил і стандартів спілкування з клієнтами. Це може включати формати комунікації, тон і стиль спілкування, а також вирішення конфліктів та виправлення помилок.

3. Часові рамки обслуговування – визначення часових рамок для надання послуг. Це може бути пов'язано з часом виконання замовлення, відповіді на запитання чи реагування на проблеми.

4. Процедури реакції на скарги та претензії – встановлення процедур та механізмів для вирішення скарг і претензій клієнтів. Це може включати швидке реагування на проблеми та надання компенсацій, якщо це необхідно.

5. Тренінг персоналу – навчання та розвиток персоналу, щоб вони були компетентними, професійними і вміли надавати високоякісне обслуговування.

6. Моніторинг та оцінка – встановлення механізмів моніторингу якості обслуговування, збирання зворотного зв'язку від клієнтів і проведення оцінок для поліпшення процесів.

7. Оптимізація процесів – стандарт обслуговування повинен покликаний до постійного вдосконалення та оптимізації процесів, щоб забезпечити ефективність та ефективність обслуговування [56].

Отже, функції стандарту обслуговування можуть різнитися залежно від конкретної галузі чи типу бізнесу, але загалом вони спрямовані на створення умов для задоволення клієнтів і підтримання позитивного іміджу підприємства.

Високий рівень культури обслуговування формується тоді, коли для кожного працівника пріоритетом є вміння передбачити бажання споживача. У фірмових стандартах обслуговування повинно бути чітко визначено, яким чином персонал повинен взаємодіяти з клієнтом під час обслуговування. Ці стандарти визначають правила спілкування, такі як усмішка працівника, відповідна фраза для звернення до клієнта, уникнення конфліктів, момент підходу до клієнта в торговому залі, телефонні розмови, а також презентація товару. Впровадження таких стандартів сприяє підвищенню іміджу організації, збільшенню прибутку, залученню нових клієнтів і утриманню існуючої клієнтської бази [17].

Підсумовуючи вищесказане зауважимо, що внутрішньофірмові стандарти обслуговування клієнтів – це комплекс чітко сформульованих, затверджених і обов'язкових для виконання принципів, правил і технологій роботи з клієнтами, які повинні гарантувати високий рівень якості обслуговування клієнтів [3].

Поняття «якість обслуговування» тісно пов'язане із «очікуваннями клієнта». Коли клієнт звертається до постачальника, він очікує отримати конкретний товар за певною ціною та додатковий сервіс визначеної якості. Якщо підприємству вдається перевершити очікування клієнта, це може призвести до того, що клієнт не лише придбає товар, а й, можливо, стане постійним клієнтом. Після того, як клієнт стає постійним, якість товару та його ціна розглядаються як вже відомі фактори, і вирішальним для його задоволеності або незадоволеності стає саме додатковий сервіс [6]. Компанії, які прагнуть отримати додаткові конкурентні переваги, вибирають стратегію розширення набору послуг, таких як безкоштовна доставка, спеціальна комплектація, продовжений термін гарантійного обслуговування та інші привілеї. Це не може бути оголошено негативним або непотрібним, але конкуренти майже миттєво наслідують цей підхід, що призводить до втрати конкурентної переваги. Отже, більш ефективним є покращення якості обслуговування не коштом введення нових

додаткових послуг, а шляхом поліпшення існуючих, особливо з фокусом на контролі за "людським фактором" у сфері обслуговування. Якісне обслуговування ґрунтується на увазі до деталей і вимагає від компанії та її персоналу значно більше зусиль, проте такий підхід ускладнює копіювання конкурентами. Це також передбачає дотримання правил ділового етикету, вміння працівників слухати клієнта, адаптуватися до його потреб і гідно реагувати на складні ситуації, якщо вони виникають [36]. Якість обслуговування – це міра того, наскільки ефективно та задовільно компанія виконує свої обіцянки та вимоги клієнтів. Це поняття може охоплювати різні аспекти, включаючи якість продуктів чи послуг, спілкування, швидкість виконання, професіоналізм персоналу та інші. Деякі ключові складові якості обслуговування включають:

1. Задоволення клієнта. Якість обслуговування визначається великою мірою рівнем задоволення клієнтів. Це означає, що продукти чи послуги повинні відповідати або перевищувати очікування клієнтів.

2. Якість продуктів чи послуг. Якість обслуговування включає в себе якість самого продукту чи послуги. Це означає, що вони повинні бути надійними, ефективними та відповідати заявленим характеристикам.

3. Спілкування та інформаційна підтримка. Якість обслуговування також оцінюється якістю спілкування між клієнтом і компанією. Чіткість, ввічливість та ефективність спілкування грають важливу роль.

4. Швидкість і ефективність обслуговування. Клієнти очікують швидкого та ефективного обслуговування. Це може стосуватися розв'язання проблем, відповіді на запитання чи виконання замовлень.

5. Підтримка та послуги після продажу. Якщо продукти чи послуги потребують підтримки після продажу, то якість обслуговування оцінюється наявністю цієї підтримки та її ефективністю.

6. Доступність та зручність. Для клієнтів важливо, щоб обслуговування було доступним та зручним. Це може стосуватися годин роботи, фізичного розташування, а також доступності онлайн каналів зв'язку.

7. Сприяння розв'язання проблем. Якість обслуговування визначається також тим, наскільки ефективно компанія розв'язувати проблеми та скарги клієнтів, надаючи адекватні рішення [60].

Для багатьох суб'єктів господарювання якість обслуговування є ключовим елементом конкурентоспроможності та збереження лояльності клієнтів. Успішні підприємства зосереджуються на покращенні різних аспектів обслуговування, щоб відповідати потребам та очікуванням своїх клієнтів. Якість обслуговування – це не лише виявник орієнтації компанії на клієнта, але і ключовий показник її конкурентоспроможності у ситуації боротьби за ринкову частку [17]. З метою забезпечення стало високого рівня обслуговування клієнтів важливий системний і послідовний підхід до створення корпоративних бізнес-процесів. При виконанні будь-яких процедур важливо урахувати, як ці процедури можуть впливати на сприйняття клієнтами організації та її продуктів [5]. Якісне обслуговування клієнтів базується на певних принципах, які визначають стандарти та підходи до надання послуг. Розглянемо декілька основних принципів якісного обслуговування клієнтів (рис. 1.4):

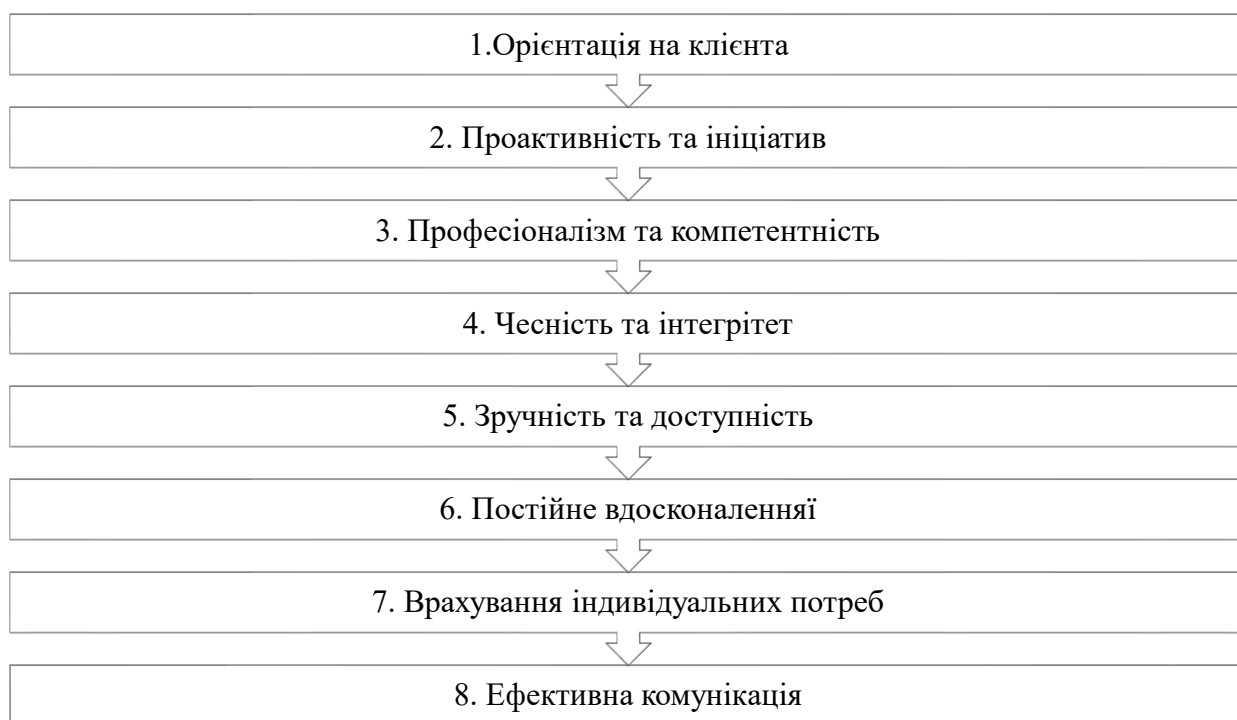


Рис. 1.4 – Основні принципи якісного обслуговування клієнтів (узагальнено автором на основі [6])

Охарактеризуємо кожний принцип.

1. Орієнтація на клієнта: всі дії та рішення компанії повинні бути зорієнтовані на задоволення потреб і очікувань клієнтів. Це включає в себе слухання їхніх вимог, реагування на їхні заявки і врахування їхню думку у прийнятті рішень.

2. Проактивність та ініціатива: якісне обслуговування вимагає активної участі та ініціативи з боку персоналу. Працівники повинні бути готові передбачати потреби клієнтів і надавати їм інформацію чи послуги до того, як це буде вимагатися.

3. Професіоналізм та компетентність: персонал повинен бути кваліфікованим і компетентним у своїй галузі. Це означає належні знання продуктів чи послуг, вміння ефективно спілкуватися і розв'язувати проблеми.

4. Клієнти цінують чесність. Якщо щось йде не так, важливо відверто повідомляти клієнтів про ситуацію і шукати шляхи розв'язання проблем.

5. Зручність та доступність: спрощення процесів та забезпечення легкості спілкування і взаємодії з компанією є ключовими аспектами якісного обслуговування. Це може стосуватися як фізичних, так і онлайн аспектів обслуговування.

6. Постійне вдосконалення: компанії повинні постійно аналізувати та вдосконалювати свої процеси обслуговування на основі отриманого досвіду та зворотного зв'язку від клієнтів.

7. Врахування індивідуальних потреб: клієнти можуть мати різні очікування та потреби. Якісне обслуговування передбачає індивідуальний підхід до кожного клієнта, враховуючи його унікальність та особисті вимоги.

8. Ефективна комунікація: комунікація є ключовим елементом в обслуговуванні. Компанії повинні забезпечувати ясність, зрозумілість та ввічливість у всіх видах взаємодії з клієнтами [21].

Вищезазначені принципи взаємодіють між собою для створення позитивного досвіду клієнта і сприяють побудові довгострокових відносин з клієнтами. За допомогою внутрішньофірмового стандарту обслуговування

клієнтів компанія визначає планку рівня обслуговування і може вимагати від співробітників точного дотримання всіх тонкощів в обслуговуванні клієнтів.

Орієнтовна структура стандартів якісного внутрішньофірмового обслуговування для торгового підприємства представлена на рис. 1.5.

Загальні положення

- Загальна інформація про розроблені стандарти.

Стандарти, загальні для всіх працівників компанії

- Поведінка і манери співробітників компанії;
- рекомендована і заборонена поведінка;
- зовнішній вигляд співробітників компанії;
- стандарти поведінки працівників у конфліктній ситуації з клієнтом.

Стандартизація навичок взаємодії з клієнтом

- Стандарти поведінки і навичок менеджерів з продажу при вступі спілкуванні з клієнтом;
- стандарти поведінки і навичок менеджерів з продажу при проведенні презентації;
- стандарти взаємодії і підтримки контакту з постійними клієнтами.

Стандарти поведінки і дотримання ділового етикету при взаємодії з клієнтом

- У разі, якщо клієнт приходить в компанію;
- у разі, якщо клієнт дзвонить в компанію;
- у разі, якщо менеджер телефонує клієнту.

Спеціальні стандарти для менеджерів з продажу

- Яким чином слід готуватися до зустрічі з клієнтом і що повинно бути підготовлено;
- яким чином слід вести себе під час зустрічі з клієнтом;
- яким чином вести себе, якщо у вас немає відповіді на питання клієнта;
- стандарти в області досягнення домовленостей з клієнтом і їх виконання;
- стандарти в області термінів і форми надання звітності;
- зовнішній вигляд менеджерів з продажу;
- заборонена поведінка.

Спеціальні стандарти для працівників офісу

- Яким чином інформувати клієнта про порядок оформлення товарно-супровідної документації;
- на що звертати увагу при її оформленні;
- як скоро з моменту замовлення клієнт повинен отримувати факс-копії рахунків;
- яким чином і як скоро інформувати клієнтів про доставку і про готовність замовлення у разі самовивозу.

Спеціальні стандарти для працівників складу

- Зовнішній вигляд складських працівників;
- скільки людей має постійно бути присутніми на видачу товару;
- максимальний час очікування клієнтом видачі сформованого замовлення;
- що робити, якщо з об'єктивних причин відвантаження затримується;
- на що звертати увагу при видачі товару і оформленні товарно-супровідної документації;
- як вести себе в разі конфліктної або нестандартної ситуації.

Рис. 1.5 – Структура внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів для торгового підприємства [1]

Структура внутрішньофірмового стандарту може варіюватися в залежності від конкретного бізнесу, галузі та його потреб.

Внутрішньофірмовий стандарт та клієнтоорієнтований підхід є взаємопов'язаними і водночас взаємозалежними аспектами ефективного управління підприємством. Один з них може впливати на інший і, при правильному поєднанні, сприяти покращенню якості обслуговування та задоволенню клієнтів. Загальною метою є створення згуртованої системи, де внутрішній стандарт і клієнтоорієнтований підхід взаємодіють для досягнення високої якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів [34].

Отже, клієнтоорієнтований підхід управління підприємством виявляється не тільки стратегічним принципом, але й ключовою складовою успіху в сучасному бізнес-середовищі. Перейшовши від традиційного підходу до орієнтації на продукт до активного врахування потреб та очікувань клієнтів, підприємства здатні не лише забезпечити високий рівень задоволеності своїх клієнтів, а й підтримувати стійкий конкурентний авантаж. Ключовою перевагою клієнтоорієнтованого підходу є можливість гнучко реагувати на зміни у вимогах ринку та ефективно взаємодіяти з клієнтами через всі етапи їхнього життєвого циклу. Постійний фокус на вдосконаленні якості обслуговування, персоналізації послуг та наданні цінності дозволяє підприємствам підтримувати лояльність клієнтів та забезпечувати стабільний потік повторних покупок. Внутрішньофірмовий стандарт обслуговування клієнтів є ключовим інструментом управління для підприємства, спрямованим на створення та збереження позитивного досвіду клієнта. Сутність цього стандарту полягає у визначенні норм та правил, які регулюють надання якісних послуг, відповідають очікуванням клієнтів та відображають стратегічні цілі компанії.

Далі розглянемо алгоритм розробки внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів.

1.2. Алгоритм розробки внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів

Алгоритм розробки внутрішньофірмового стандарту підприємства є важливим етапом для забезпечення єдності, стабільності та якості внутрішнього управління. Наразі відсутній єдиний підхід і будь-яка класична технологія розробки стандартів обслуговування. Основна мета стандартів обслуговування полягає в створенні унікальної конкурентної переваги для компанії. Наявність стандартів гарантує клієнту, що незалежно від того, з ким саме зі співробітників компанії він спілкується, він отримає обслуговування «фірмової» якості, яке властиве даному підприємству [8].

Стандарти існують в компанії в будь-якому випадку, часто у формі усних правил і традицій. Проте найбільш правильним є наявність в компанії чітко визначених стандартів у вигляді регламенту, обов'язкового для виконання всіма співробітниками. Тільки за наявності обдуманих і дієвих стандартів підприємство може претендувати на високу якість обслуговування клієнтів.

Розглянемо основні етапи розробки внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів (рис. 1.6).

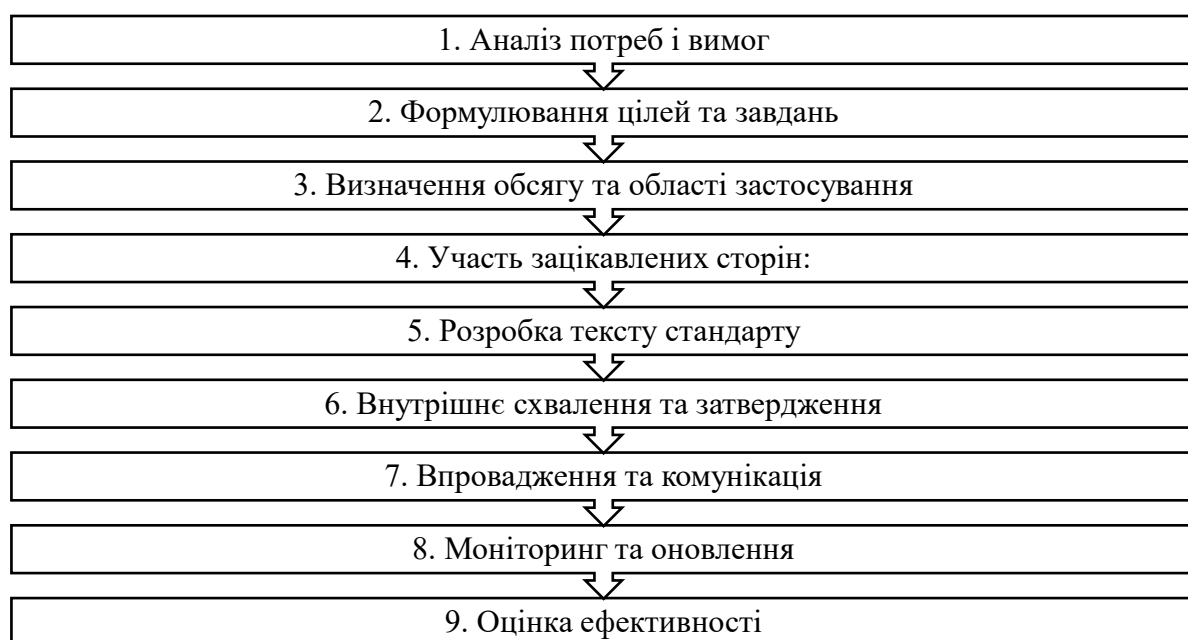


Рис. 1.6 – Етапи формування внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів (узагальнено автором на основі [16])

Розглянемо кожний етап детальніше.

Етап 1. Аналіз потреб і вимог:

визначення основних цілей і завдань стандарту;

збір і аналіз інформації про внутрішні та зовнішні фактори, що можуть впливати на створення стандарту;

визначення ключових аспектів, які повинні бути включені в стандарт.

Етап 2. Формулювання цілей та завдань:

визначення конкретних цілей, які слід досягти за допомогою внутрішньофірмового стандарту;

формулювання завдань, які слід виконати для досягнення цих цілей.

Етап 3. Визначення обсягу та області застосування:

встановлення обсягу і покриття стандарту;

визначення галузей та процесів, на які буде поширюватися стандарт.

Етап 4. Участь зацікавлених сторін:

залучення ключових зацікавлених сторін, таких як менеджери, працівники та інші відділи, у процес розробки;

проведення консультацій, обговорень і отримання зворотного зв'язку для врахування різних точок зору.

Етап 5. Розробка тексту стандарту:

створення тексту стандарту, включаючи всі визначені положення, вимоги та процедури;

форматування та структурування документа відповідно до стандартів.

Етап 6. Внутрішнє схвалення та затвердження:

проведення внутрішнього огляду та аналізу стандарту;

затвердження тексту стандарту рішенням відповідальних осіб або керівництва.

Етап 7. Впровадження та комунікація:

визначення плану впровадження стандарту;

комунікація та тренінг персоналу щодо нового стандарту.

Етап 8. Моніторинг та оновлення:

встановлення системи моніторингу використання та дотримання стандарту;

запуск процесу періодичного оновлення стандарту відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Етап 9. Оцінка ефективності:

здійснення оцінки ефективності стандарту на основі визначених критеріїв;

впровадження коректив для покращення якості та відповідності стандарту.

Процес розробки стандарту краще проводиться послідовно, етап за етапом, ініціюючи цей процес на регулярних робочих нарадах. Частота цих нарад визначається термінами, у які необхідно завершити остаточний варіант стандартів. Керівник групи або відповідальний за розділ пропонує на загальний розгляд чорновий варіант тексту на робочих нарадах. Для того, щоб учасники мали змогу ознайомитися з матеріалом заздалегідь, це робиться за 2-3 дні до зборів, на яких пропонуються ідеї та вносяться корективи [15].

Під час заключної частини наради, керівник групи систематизує інформацію, а внесені зміни отримують підтвердження. Після внесення коригувань в текст, керівник групи направляє варіант стандарту кожному учаснику та директору компанії. Якщо виникають заперечення, текст піддається доопрацюванню. В іншому випадку, якщо заперечень немає, стандарт вважається прийнятим.

Необхідно обов'язково перевіряти відповідність стандартів прийнятим критеріям. Цю перевірку може провести зовнішній експерт у випадку його залучення до роботи. При готовності всіх розділів стандарту, відповідальний за оформлення документа співробітник проводить остаточне доопрацювання. Після того, як робоча група затвердить стандарти, вони подаються на розгляд керівництву компанії. Для успішного впровадження стандарту обслуговування важливо проводити цей процес на етапі створення підприємства, щоб персонал сприймав його як відповідний. Однак враховуючи, що багато компаній

сформувалися до того, як в Україні впровадження стандартів обслуговування стало стандартом, можна зіткнутися з опором співробітників до будь-яких нововведень. Тому важливо впроваджувати стандарти обслуговування клієнтів максимально ефективно і з мінімізацією опору персоналу [28].

Розробка внутрішньофірмового стандарту є процесом, який вимагає співпраці, систематичності та ретельного вивчення потреб інтересуючих сторін. Вірно спроектований та ефективно впроваджений стандарт допомагає забезпечити стабільність, комплексність та високу якість внутрішнього функціонування підприємства.

Впровадження внутрішньофірмових стандартів обслуговування клієнтів є важливим завданням для будь-якого підприємства, оскільки воно спрямоване на створення єдиної та ефективної системи надання послуг клієнтам. Це завдання включає кілька ключових етапів:

1. Аналіз потреб клієнтів: визначення очікувань та потреб цільової аудиторії. Збір та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів щодо існуючих сервісів та обслуговування.

2. Формулювання стандартів. Розробка чітких та конкретних стандартів обслуговування, що відображають вимоги клієнтів та стратегічні цілі підприємства. Визначення ключових параметрів, таких як час реакції, якість послуг, та інші вимірювані характеристики.

3. Участь персоналу. Залучення всього персоналу до процесу розробки та узгодження стандартів. Проведення тренінгів та інструктажів для персоналу з усвідомлення та реалізації нових стандартів.

4. Впровадження стандартів. Запуск пілотних проєктів для впровадження нових стандартів обслуговування. Поступове впровадження стандартів в усіх відділах та рівнях підприємства.

5. Комунікація із зацікавленими сторонами. Інформування клієнтів про внесені зміни та впровадження нових стандартів. Забезпечення чіткої комунікації із персоналом щодо важливості та переваг нових стандартів.

6. Моніторинг та аналіз ефективності. Встановлення системи моніторингу та звітності за показниками виконання нових стандартів. Проведення аналізу ефективності та внесення коректив в разі необхідності.

7. Оцінка задоволення клієнтів. Здійснення регулярних опитувань клієнтів для оцінки їхнього задоволення обслуговуванням. Врахування отриманого зворотного зв'язку при удосконаленні стандартів.

8. Постійне вдосконалення. Систематичне оновлення стандартів відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Залучення персоналу до процесу постійного вдосконалення та ініціатив для вдосконалення обслуговування [33].

Впровадження внутрішньофірмових стандартів обслуговування клієнтів є неперервним процесом, спрямованим на створення ефективної та клієнтоорієнтованої системи надання послуг, яка відповідає високим стандартам якості та вимогам ринку.

Стандарти обслуговування клієнтів повинні відповідати високим стандартам якості та враховувати потреби та очікування клієнтів. Основні критерії, яким повинні відповідати такі стандарти, включають (рис. 1.7):



Рис. 1.7 – Критерії, яким повинні відповідати стандарти обслуговування клієнтів (узагальнено автором на основі [19])

1. Чіткість та зрозумілість: стандарти повинні бути виражені простою та зрозумілою мовою, а також повинні бути доступні всьому персоналу та легко розумітися клієнтами.

2. Конкретні вимоги: стандарти повинні містити конкретні вимоги щодо надання послуг та взаємодії з клієнтами. Вони повинні охоплювати різні аспекти обслуговування, включаючи відповідь на запитання, час очікування та інші.

3. Орієнтація на клієнта: стандарти повинні виражати сильну орієнтацію на задоволення потреб та очікувань клієнтів. Вони мають сприяти створенню позитивного досвіду для клієнтів.

4. Час реакції та виконання: встановлення прийнятних часових рамок для реакції на запитання та розв'язання проблем клієнтів. Визначення стандартів щодо часу виконання послуг та доставки товарів.

5. Якість послуг: визначення стандартів якості для надання послуг та виготовлення товарів. Встановлення критеріїв, які оцінюють якість обслуговування та задоволення клієнтів.

6. Проактивність та емпатія: включення в стандарти елементів проактивної взаємодії з клієнтами та виявлення емпатії в розв'язання проблем. Встановлення стандартів для спілкування з клієнтами у випадках невдоволеності чи конфлікту.

7. Конфіденційність та безпека: забезпечення конфіденційності інформації клієнтів та їх даних. Визначення стандартів безпеки взаємодії та обробки інформації.

8. Комунікація та взаємодія: формулювання стандартів для ефективної комунікації з клієнтами. Встановлення правил взаємодії та забезпечення консистентності у всіх каналах комунікації. Консистентність в контексті обслуговування клієнтів означає постійність та однаковість у наданні послуг чи товарів під час взаємодії з клієнтами. Це важливий аспект для створення позитивного враження та довіри до бренду чи підприємства.

9. Моніторинг та оцінка: встановлення системи моніторингу та оцінки виконання стандартів. Визначення критеріїв успішності та ефективності.

10. Постійне оновлення: забезпечення можливості для регулярного перегляду та оновлення стандартів відповідно до змін в бізнес-середовищі та потребах клієнтів [54].

Визначені критерії допомагають встановити високі стандарти обслуговування клієнтів, спрямовані на покращення якості послуг та підвищення задоволення клієнтів [28].

Зазначимо, що при здійсненні системної та цілеспрямованої роботи керівництва для впровадження стандартів обслуговування та збереження відповідності технології впровадження, можна очікувати підвищення якості послуг та обслуговування в сервісній організації протягом 1,5 – 2 років [11]. Проте, у процесі розробки та впровадження стандартів обслуговування, можна виявити типові помилки (рис. 1.8).

Недостатня клієнтоорієнтованість

- Не враховано потреби клієнта, запропонований продукт якісний, але не користується попитом в даний період часу (в даній місцевості і т.п.).

Відсутність конкретики

- Стандарти обслуговування клієнтів складаються із загальних фраз, які можуть бути розтлумачені двояко.

Неправильні стандарти

- При розробці була допущена системна помилка, і в підсумку стандарти обслуговування клієнтів неефективні.

Стандарти незрозумілі співробітникам

- Такі стандарти виконуються без усвідомлення їх необхідності.

Відсутність матеріальної бази для впровадження стандартів

- Самі стандарти можуть бути хороші, але не були належним чином впроваджені через відсутність матеріальної бази.

Відсутність контролю

- Немає планомірної і прозорої схеми контролю за виконанням стандартів.

Рис. 1.8 – Типові помилки при розробці та впровадженні стандартів обслуговування (узагальнено автором на основі [2])

З метою перевірки ефективності стандарту обслуговування клієнтів в компанії, можна скористатись методом «таємний покупець». Система «таємний покупець» – це стратегія, що включає в себе використання анонімних осіб для відвідування бізнесу або надання послуг з метою оцінки якості обслуговування, способу роботи персоналу, виконання стандартів та інших аспектів діяльності. Такий підхід дозволяє компаніям отримати об'єктивну інформацію про своє обслуговування з точки зору клієнта та ідентифікувати можливі проблеми або області для покращень[13].

Основні етапи та особливості системи «таємний покупець» представлено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні етапи та особливості системи «таємний покупець» [63]

Етап	Характеристика етапу
1. Планування:	Визначення конкретних цілей та завдань для тестування. Вибір критеріїв, які слід оцінювати (наприклад, якість обслуговування, дотримання стандартів, ефективність продажу).
2. Вибір та підготовка «таємних покупців»:	Обирання анонімних агентів або співробітників, які виконують роль таємних покупців. Проведення підготовки щодо конкретних завдань та критеріїв оцінювання.
3. Виконання завдань:	Анонімні таємні покупці відвідують підприємство, взаємодіють з персоналом, здійснюють покупки або користуються послугами. Здійснення спостережень та збір інформації згідно з передбаченими критеріями.
4. Збір та аналіз даних:	Формування детального звіту або оцінки, що включає в себе відмічені позитивні або негативні аспекти. Зосередження на ключових відмінностях та можливостях для вдосконалення.
5. Звітність та зустрічі з персоналом:	Подання результатів компанії та обговорення виявлених можливостей для покращень. Зустрічі з персоналом для розгляду результатів, надання рекомендацій та навчання.
6. Постійне вдосконалення:	Використання отриманих даних для постійного удосконалення якості обслуговування та ефективності бізнес-процесів. Врахування звітів та рекомендацій «таємних покупців» при прийнятті управлінських рішень.

Система «таємний покупець» є ефективним інструментом для підприємств, оскільки дозволяє отримати об'єктивну оцінку якості

обслуговування та ідентифікувати області для покращень без попереднього сповіщення персоналу. Система «таємний покупець» надає можливість оцінити дотримання стандартів обслуговування у кожній окремій компанії та розглянути технічні аспекти їх застосування в конкретному закладі [20].

Таким чином, процес розробки внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів є важливим для створення ефективної стратегії обслуговування. Він включає аналіз потреб клієнтів, формулювання чітких стандартів та їх впровадження. Участь персоналу, врахування зворотного зв'язку та постійне оновлення грають ключову роль у досягненні високого рівня обслуговування та задоволення клієнтів. Далі розглянемо Міжнародний досвід розробки внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів.

1.3. Міжнародний досвід розробки внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів

В умовах глобалізації та постійних змін у бізнес-середовищі важливим аспектом ефективного управління є розробка та впровадження внутрішньофірмових стандартів обслуговування клієнтів. Міжнародний досвід у цьому питанні стає важливим джерелом взяття на увагу передових практик та стратегій, спрямованих на забезпечення високої якості обслуговування та задоволення клієнтських потреб. У даному контексті вивчення міжнародного досвіду розробки внутрішньофірмових стандартів стає ключовим для компаній, які прагнуть не лише адаптуватися до глобальних викликів, але й лідирувати у своєму секторі через впровадження передових підходів до обслуговування клієнтів. В даному контексті дослідження та аналіз міжнародного досвіду надасть можливість визначити оптимальні стратегії та принципи, що допоможуть забезпечити високий стандарт обслуговування та стати конкурентоспроможними у глобальному бізнес-середовищі.

Розглянемо досвід внутрішньофірмових стандартів обслуговування клієнтів зарубіжних компаній.

Для прикладу розглянемо основні принципи обслуговування клієнтів Apple базуються на високому стандарті якості та користувацької підтримки.

Загальні принципи обслуговування клієнтів Apple передбачають:

1. Персоналізований підхід, що реалізується через забезпечення індивідуального та персоналізованого обслуговування для кожного клієнта.
2. Якість продуктів. Забезпечення високої якості продуктів та послуг, а також їх надійності.
3. Технічна підтримка, що передбачає надання ефективної технічної підтримки через різні канали зв'язку.
4. Інновації – забезпечення клієнтів доступом до новітніх технологій та інновацій.
5. Сприяння зручності – має на меті формування прихильного та зручного середовища для клієнтів під час покупок та використання продуктів.
6. Розгляд запитань. Уважне вислуховування та вирішення запитань та скарг клієнтів.
7. Захист інформації клієнта – забезпечення конфіденційності та захисту особистої інформації клієнтів.
8. Освіта та підтримка. Надання інформації та підтримки клієнтам для оптимального використання їхніх пристроїв [26].

Розглянемо роль сервісу як важливого елемента у високотехнологічній компанії, такої як Philips. Щодо загальної стратегії компанії у сфері обслуговування, слід відзначити, що вона приділяє більше уваги обслуговуванню клієнтів, ніж, наприклад, зовнішній рекламі. В наш час Philips активно переосмислює весь спектр своєї сервісної політики в Східній Європі і прийняла рішення впроваджувати підходи, які вже успішно використовуються в Західній Європі [13].

Бізнес Philips в Західній Європі відрізняється як за обсягами, так і за якістю сервісу порівняно з ситуацією в Східній Європі. Тому негайне впровадження єдиної моделі стає неможливим завдяки різниці в умовах. Однак компанія розглядає поступове впровадження досвіду, накопиченого на

західноєвропейських ринках. Рівень розвитку бізнесу визначає якість надання сервісу, і тому одним із ключових завдань Philips є стандартизація принципів продажів і обслуговування, щоб відповідати єдиній структурі сервісу [57].

В умовах жорсткої конкуренції, яка характеризує початок ХХІ століття, компанії повинні виховувати своїх працівників у вмінні розпізнавати аспекти обслуговування в усьому, що вони роблять. Кожен співробітник Philips має ставити перед собою постійне питання: «Як я можу виконати цю роботу так, щоб клієнт залишився задоволений?» Слабке обслуговування змушує підприємство робити крок назад. Добре обслуговування дозволяє йому утриматися на поточному рівні. Тільки винятково якісне обслуговування спроможне прискорити його рух вперед, спрямовуючи його до більшої прибутковості, зі збільшенням швидкості на кожному кроці [13].

Досвід компанії Saturn свідчить про те, що General Motors створила цю компанію з метою ефективної конкуренції із японськими автовиробниками. Для досягнення конкурентоспроможності з японськими автомобілями, General Motors вирішила знизити ціни і підвищити якість своєї продукції. Важливим елементом цього підвищення якості та продуктивності було регулярне навчання всіх працівників компанії Saturn, яке включало 92-годинні навчальні курси щорічно (приблизно 5% робочого часу).

У 2001 році тривалість навчання для членів профспілки працівників автомобільної промисловості (United Auto Workers) становила 131 годину на бригаду, і менеджмент нижчої ланки проходив не менше 80 годин. Крім технічних навичок, нові працівники зобов'язані були пройти шеститижневі підготовчі курси, поки вони розпочали роботу з автомобілями.

Не лише технічні аспекти були предметом навчання в компанії Saturn; співробітників також вчили корпоративним цінностям і принципам. За словами компанії Saturn, їхня головна мета полягала в тому, щоб клієнти були повністю задоволені. Вони вважали, що імідж автомобіля формується переважно на основі відгуків і рекомендацій від друзів, сім'ї і колег, і вірили, що це є важливим аспектом при виборі автомобіля [21].

Висока якість обслуговування є невід'ємною частиною. Її важливо підтримувати постійно, а не тільки час від часу. Також важливо систематично інформувати клієнтів про доступні послуги компанії і регулярно нагадувати їм про можливість скористатися ними. Якщо клієнти, будь то існуючі чи потенційні, мають відомість про високу якість сервісу, це стає значущою перевагою для компанії. Таким чином, визначимо ключові компоненти внутрішньофірмового стандарту обслуговування компанії Saturn (рис. 1.9). Яскравим прикладом компанії з добре розробленим внутрішньофірмовим стандартом обслуговування клієнтів є Levis – американська фірма, що була заснована Лівай Штраусом в 1853 році.

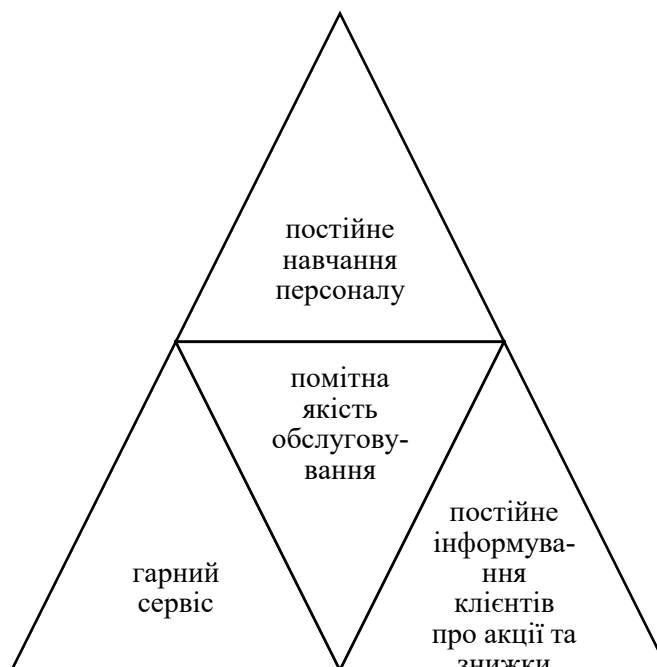


Рис. 1.9 – Складові внутрішньофірмового стандарту обслуговування компанії Saturn (узагальнено автором на основі [12])

Levis є відомим виробником одягу і взуття, і має штаб-квартиру у Сан-Франциско, США. Розглянемо особливості цього стандарту [43].

Компанії, такі як Levi's, часто розвивають та впроваджують ініціативи для поліпшення обслуговування клієнтів, щоб забезпечити позитивний досвід покупців. Деякі загальні особливості, які можуть бути характерними для

обслуговування клієнтів у таких брендах, включають ряд особливостей (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Особливості обслуговування клієнтів компанії Levi's [43]

Особливість	Характеристика
1. Персоналізовані послуги:	Надання індивідуального підходу до клієнтів, наприклад, за допомогою програм лояльності, персональних рекомендацій або ексклюзивних пропозицій.
2. Якість продукції та обслуговування:	Забезпечення високої якості продукції та професійного обслуговування для створення позитивного враження від бренду.
3. Онлайн та оф-лайн наявність:	Розвинута система продажів як через інтернет, так і через традиційні магазини, щоб забезпечити доступність продукції для різних груп споживачів.
4. Відповідальність та сталість:	Здійснення практик, спрямованих на сталість, та виконання соціально-відповідальних ініціатив може бути ключовим аспектом для багатьох брендів.
5. Ефективна система зворотного зв'язку:	Надання можливостей клієнтам висловлювати свої думки, зауваження та пропозиції, а також швидко реагування на них.

Стандарти вигляду працівників магазину Levis охоплюють обов'язкове дотримання форменого одягу та порядку приготування до робочої зміни. Персонал повинен бути одягнений у визначений фірмовий одяг, враховуючи вимоги кодексу. Дозволяється використання виробів поточного сезону, якщо вони були придбані самостійно згідно з рекомендаціями керівників магазинів.

Згідно із встановленим стандартом, працівники повинні носити значок тільки на лівій стороні грудей. Форма персоналу має бути завжди чистою, добре відпрасованою та відповідати розміру і сезону. Одяг з обов'язковістю повинен включати всі елементи форменого одягу магазину Levis [43].

Взуття персоналу повинно відповідати стилю та кольорові форменого одягу, мати охайний вигляд, відсутність логотипів інших марок, середній або низький каблук, а також можливість використання спортивного взуття. Перед виходом в торговий зал працівники повинні налагоджувати вигляд свого взуття. Щодо біжутерії, персонал магазину Levis може використовувати обручку,

класичний годинник, тонкий ланцюжок та маленькі сережки. Допускається наявність пірсингу на відкритих частинах тіла працівників. Також, дозволяються нейтральні татуювання, які не містять інформації про приналежність до груп або течій, та покривають не більше 1/5 частини тіла працівників магазину Levis.

Щодо колгот та шкарпеток, жінки, які працюють у магазині Levis, повинні носити їх обов'язково в будь-який час року. Колготи повинні бути нещільними, прозорими, в ідеальному стані, і мати природний або чорний колір, або відповідати концепції марки.

Для чоловіків, які працюють у магазині, необхідно носити шкарпетки, відповідні кольору взуття.

Стосовно зачіски, волосся персоналу повинно завжди виглядати доглянутим, чистим і здоровим, бути акуратно укладеним. Допускається стрижка середньої довжини, а довге волосся може бути зібране у хвіст. Дозволяється неформальна стрижка з фарбуванням або тонуванням волосся, а також використання шпильок без декоративних елементів. Руки та нігті персоналу повинні завжди бути бездоганно чистими, доглянутими і гладкими, і використовувати лак для нігтів натуральних відтінків.

Вимоги до макіяжу, то для жінок, які працюють у магазині, обов'язкове використання декоративної косметики. Макіяж повинен бути помірним, в натуральній гамі або відповідно до рекомендацій марки на поточний сезон. Щодо гігієни та парфумів, персонал повинен користуватися дезодорантом для тіла з легким і непомітним ароматом, і постійно слідкувати за свіжістю дихання.

Далі розглянемо деякі обов'язки та заборони працівників магазину Levis (рис. 1.10).

Обов'язки працівників

- Посміхаються, підтримують зоровий контакт з клієнтом
- Звертаються до клієнта на «Ви»
- Чітко вимовляють своє ім'я
- Вибирають місце під кутом 45 градусів до клієнта і тримаються з клієнтом на нейтральній відстані (приблизно 1-1,5 метра)
- Помірно жестикулюють
- Чітко вимовляють слова, намагаючись говорити в розміреному темпі, з паузами і логічними акцентами
- Приймають відкриті пози і використовують відкриті жести
- Постійно працюють з покупцем або з товаром (поправляють і складають стопки виробів, перевіряють цінники, сенсори і т. д.)
- Виявляють щирі цікавість до клієнта, доброзичливість і прагнення допомогти
- Не використовують слова-паразити
- Уникають слів «ні», «не знаю», «не можу», «на жаль»

Заборони працівників

- Не стоять за спиною клієнта
- Не спираються на обладнання, не схрещують руки на грудях
- Не розмовляють між собою і не збираються групами при клієнтах
- Не вживають зменшувально-пестливі суфікси («светрик», «кишенька», «годинничок»)
- Не жують жувальну гумку
- Не ставлять клієнта в незручне положення, змушуючи його виправдовуватись або вибачатися
- Не сперечаються з клієнтом
- Не обговорюють з клієнтом внутрішні проблеми магазину (наприклад, затримку поставки, великий наплив клієнтів)
- Не оцінюють платоспроможність клієнта по його зовнішньому вигляду
- Не відповідають грубо клієнтам
- Не закінчивши працювати з одним клієнтом, не йдуть до іншого
- Не відгукуються негативно про свою торгову марку
- Не рекомендують конкурентів

Рис. 1.10 – Обов'язки та заборони працівників магазину Levis (узагальнено автором на основі [43])

Під час дослідження ми з'ясували, що внутрішньофірмові стандарти обслуговування клієнтів магазину Levis включають 6 етапів обслуговування клієнтів магазину Levis (рис. 1.11).



Рис. 1.11 – Етапи обслуговування клієнтів магазину Levis (узагальнено автором на основі [43])

Розглянемо кожний з етапів обслуговування клієнтів магазину Levis:

Перший етап привітання – частина стандартів обслуговування, і працівники магазину завжди вітаються з кожним покупцем. Згідно із встановленими нормами обслуговування, співробітникам рекомендується виявляти увагу до всіх клієнтів і застосовувати індивідуальний підхід. Базовими прикладами привітання персоналу магазинів може бути: «Добрий день (вечір)!», «Добридень!». Під час вітання клієнта працівники магазину повинні щиро посміхатись, це дозволить прибрати бар'єр при спілкуванні з клієнтом в майбутньому.

Другий етап – встановлення контакту, у випадку коли клієнт не звертається до персоналу про допомогу чи консультацію, співробітникам варто проявляти ініціативу [43].

Спочатку слід надати клієнту достатньо часу для того, щоб він міг оглянути асортимент самостійно і визначити свої переваги. Після цього працівник магазину може ініціювати розмову, розповідаючи про розташування товарів та де їх можна знайти.

Працівник має вказати своє ім'я (за умови, що клієнт відкритий до комунікації) і повідомити, що він буде готовий надати допомогу у будь-який

момент. В будь-якому випадку, продовжуючи виконувати обов'язки з розташування товарів (на полицях чи виправляючи речі на вішаках), працівник повинен тримати клієнта в полі зору і обирати слушний момент для повторного вступу в діалог.

Під час першого контакту з покупцем працівник повинен ввічливо представитися, зосередити увагу на товарі, коротко представити торгову марку, підкреслити рекламні акції і знижки, уникати закритих питань, таких як «Чи можу я вам допомогти?». Замість цього, слід використовувати таку фразу: «Якщо вам потрібна допомога, будь ласка, звертайтеся до мене».

Згідно зі стандартами обслуговування клієнтів, персоналу магазину заборонено виявляти нав'язливість і агресивність. Коли клієнт звертається за допомогою, працівник повинен уважно слухати його і виявляти його потреби, ставлячи обґрунтовані питання.

Розглянемо основні принципи виявлення потреб клієнтів магазину Levis (рис. 1.12).

Правила	Приклади
• Працівники магазину задають клієнту відкриті питання, на які не можна дати односкладові відповіді • Працівники магазину задають альтернативні питання, надаючи покупцеві вибір з декількох тверджень. • Працівники магазину користуються гіпотетичними питаннями для додаткової пропозиції. • Працівники магазину резюмують сказане. В кінці виявлення потреб працівнику необхідно узагальнити сказане клієнтом.	• «Для якого випадку Ви хотіли б підібрати..?» • «Що саме Ви б хотіли підібрати?» • «Ви віддасте перевагу штанам чи спідниці?» • «Якому кольору Ви віддасте перевагу – білому або чорному?» • «Як Ви поставитеся до того, що я запропоную Вам ремінь до цього комплекту?» • «Тобто, найважливіше, щоб ...»

Рис. 1.12 – Основні правила виявлення потреб клієнтів магазину Levis (узагальнено автором на основі [43])

Розглянувши особливості внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів у компанії Levis, можна відзначити його чіткість, зрозумілість і грамотність, а також наявність достатньої кількості ілюстрацій.

Якщо працівники будуть дотримуватись цього стандарту, компанія Levis зможе налагодити відносини з задоволеними клієнтами і заслужити добру репутацію.

Отже, міжнародний досвід розробки внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів є невід'ємною частиною стратегії успіху в сучасному бізнес-середовищі. З врахуванням глобальних тенденцій та різноманіття культурних контекстів, підприємства намагаються виробити ефективні стандарти, що відображають вимоги різних ринків та задовольняють очікування різноманітних аудиторій. Міжнародний досвід свідчить про те, що успішні внутрішньофірмові стандарти обслуговування базуються на добре проробленому аналізі клієнтських потреб, активному залученні персоналу та постійному моніторингу змін відгуків клієнтів та ринкових умов. Ефективна комунікація, гнучкість та здатність адаптуватися до різноманітних культурних особливостей є ключовими факторами у вдосконаленні сервісу та зміцненні стосунків з клієнтами.

Висновки до розділу 1

Розглянувши основні теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством в умовах глобальних викликів, зробимо наступні висновки:

1. Клієнтоорієнтований підхід в управлінні підприємством визнано ключовим для успіху. Це спрямована стратегія, яка ставить клієнтів у центр усіх рішень та процесів. Такий підхід дозволяє ефективно задовольняти потреби клієнтів, забезпечуючи їм цінність та позитивний досвід. Клієнтоорієнтований підхід також підвищує лояльність клієнтів та сприяє конкурентоспроможності підприємства. Внутрішньофірмовий стандарт обслуговування клієнтів є важливим інструментом управління, спрямованим на створення позитивного досвіду клієнта. Він визначає норми та правила надання якісних послуг та відповідає стратегічним цілям компанії.

2. Алгоритм розробки внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів є ключовим етапом для підприємств, спрямованим на забезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Цей процес передбачає аналіз, формулювання та впровадження стандартів, які сприятимуть створенню позитивного враження та лояльності серед клієнтів. Важливі етапи включають аналіз потреб, визначення цілей та завдань, участь зацікавлених сторін, розробку тексту стандарту, внутрішнє схвалення, впровадження, моніторинг та постійне оновлення.

3. Розглядаючи міжнародний досвід розробки внутрішніх стандартів обслуговування клієнтів, виділяється ключова роль цього процесу для компаній у глобальному бізнес-середовищі. Важливими аспектами є аналіз потреб клієнтів, персоналізація послуг, використання інновацій та врахування соціальної відповідальності. Гнучкість та постійне оновлення стандартів є ключовими для успішного адаптування до змін у суспільстві та бізнесі. Внутрішні стандарти обслуговування визначають якість обслуговування та задоволення клієнтів, сприяючи конкурентоспроможності компанії.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ФІЛІЄЮ «УГВ-СЕРВІС» АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

2.1. Характеристика філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як соціально-економічної системи

У сучасну цифрову епоху, що стрімко розвивається роль і значення системного підходу не зменшується, а навпаки зростає, оскільки дозволяє описувати, аналізувати і будувати бізнес з урахуванням сучасних реалій. Тому пропонуємо дослідити філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як соціально-економічну систему, що функціонує у відкритому середовищі (рис. 2.1).



Рис. 2.1 – Філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як відкрита соціально-економічної системи [32]

На основі системного підходу філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» розглядається як відкрита система, що постійно взаємодії із зовнішнім середовищем, яке визначає передумови її функціонування. Так, філія обслуговує підприємства та організації, що працюють на енергетичному ринку, зокрема видобування газу.

Ринок видобування газу в Україні у 2020-2022 роках характеризувався наступними тенденціями (рис. 2.2).

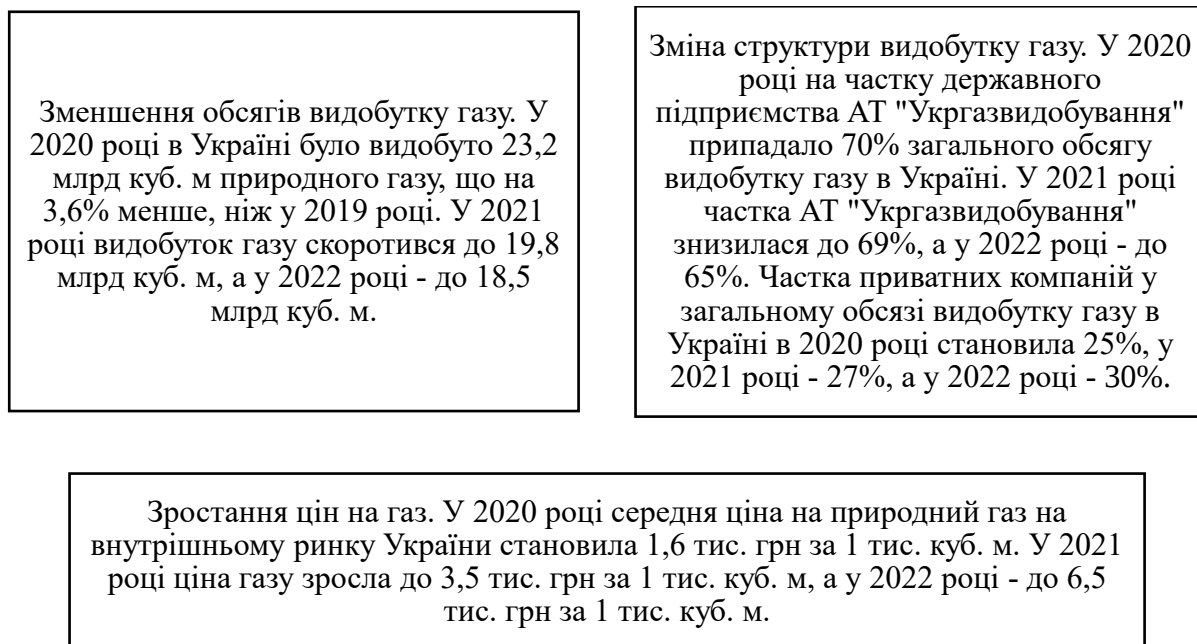


Рис. 2.2 – Основні тенденції ринку видобування азу у 2020-2022 роках [узагальнено автором]

Ці тенденції були обумовлені впливом наступних факторів у зовнішньому середовищі (рис. 2.3).

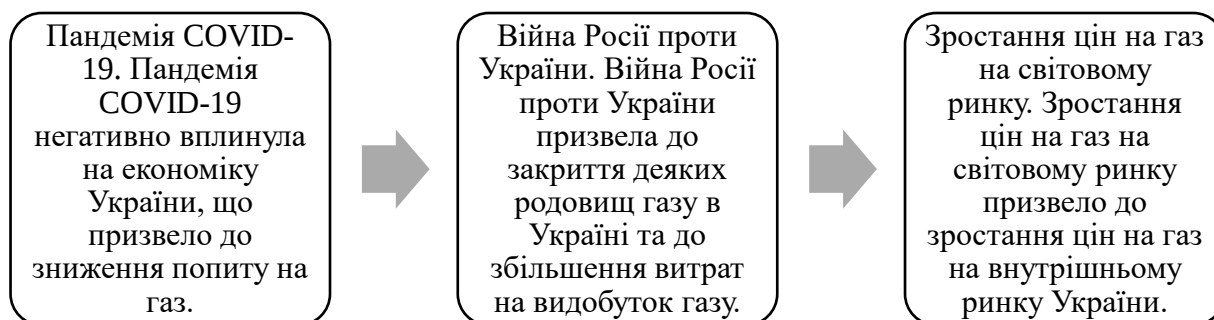


Рис. 2.3 – Основні фактори зовнішнього середовища, які були домінуючими у 2020-2022 роках [складено автором]

Таким чином, ці фактори, що створюють можливості та загрози потребують врахування у процесі визначення стратегії розвитку. Тому пропонуємо здійснити SWOT- аналіз філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT- аналіз діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока кваліфікація персоналу 2. Наявність висококваліфікованої управлінської команди 3. Імідж надійного партнера 4. Наявність сучасного обладнання 5. Наявність сертифікованої системи управління якістю 6. Широкий спектр послуг 7. Впровадження сучасних технологій у поточний процес обслуговування	1. Велика плінність кадрів 2. Переважання у віковій структурі персоналу людей переважно віком 45 + 3. Брак кваліфікованих кадрів по окремим робітничим професіям 4. Низький рівень фінансової автономії 5. Висока залежність від фінансування компаній групи Нафтогаз 6. Низький рівень фінансової стійкості та платоспроможності
Можливості	Загрози
1. Розширення спектра послуг. Філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» може розширити спектр послуг, які вона надає. Це дозволить їй задовольнити потреби нових клієнтів та збільшити свій ринок. 2. Впровадження нових технологій. Впровадження нових технологій може дозволити філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» підвищити ефективність своєї діяльності та запропонувати своїм клієнтам нові послуги. 3. Залучення приватних інвестицій. Залучення приватних інвестицій може дозволити філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» розширити свій бізнес та впровадити нові технології. 4. Експорт послуг. Філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» може експортувати свої послуги на інші ринки. Це дозволить їй збільшити свій прибуток та розширити свій бізнес.	1. Політична та економічна ситуація в Україні. Політична та економічна ситуація в Україні є нестійкою та може негативно вплинути на розвиток бізнесу в Україні. 2. Конкуренція на ринку. На ринку послуг з ремонту, технічного обслуговування та монтажу обладнання в Україні діє ряд конкурентів, які можуть запропонувати своїм клієнтам подібні послуги. 3. Технологічні зміни. Технологічні зміни можуть призвести до того, що філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» не зможе задовольнити потреби своїх клієнтів. 4. Зміни в законодавстві. Зміни в законодавстві можуть призвести до того, що філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» не зможе вести свою діяльність відповідно до законодавства. 5. Зростання податкового навантаження. 6. Руйнування соціальної, енергетичної, транспортної інфраструктури України. 7. Розширення території повномасштабного Російського вторгнення. 8. Втрата кваліфікованих кадрів у результаті мобілізації військовозобов'язаних.

Отже, результатом даного аналізу є складення матриці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT- аналізу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

	Можливості (O) 4	Загрози (T) 8
Сильні сторони (S) 7	11 Поле „Сила і Можливості”	15 Поле „Сила і Загрози”
Слабкі сторони (W) 6	10 Поле „Слабкість і Можливості”	14 Поле „Слабкість і Загрози”

Таким чином, філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за результатами дослідження опинилася у полі «Сила і загрози». Це позиція, коли філія повинна працювати над тим, що формувати свої ключові фактори успіху і посилювати свої позиції на ринку, оскільки зовнішнє середовище є дуже мінливим, складним і складнопрогнозованим. Керівництво, у цьому випадку, не може впливати на ситуацію, а повинно навпаки постійно працювати над тим, щоб мінімізувати наслідки негативного впливу факторів зовнішнього середовища. Зокрема, на цілі, організаційну структуру, персонал, завдання та методи управління. Адже внутрішнє середовище філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» – це зона впливу менеджерів та керівників філії.

Зокрема, розглянемо більш детально фактори внутрішнього середовища. Розпочнемо із цілей та місії філії (рис. 2.4).

Місія є основою для діяльності будь-якого підприємства. Вона визначає напрямок розвитку підприємства, його цілі та завдання. Вона допомагає керівництву філії приймати рішення про те, які послуги надавати, яким клієнтам, і як їх надавати. Вона допомагає співробітникам зрозуміти, чому філія існує і чого вона хоче досягти. Таким чином, цілі визначають чим буде філія займатися у коротко та довгостроковій перспективі.

Для реалізації визначної мети необхідно усвідомлювати, що головним завданням філії є забезпечення високої якості послуг є ключовим завданням для керівництва філією «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Без високої якості послуг філія не зможе задовольнити потреби клієнтів та досягти успіху



Рис.2.4 Цілі діяльності філія «УТВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

Для цього потрібно керівництву філією «УТВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» працювати над наступними завданнями на постійній основі (рис. 2.5).

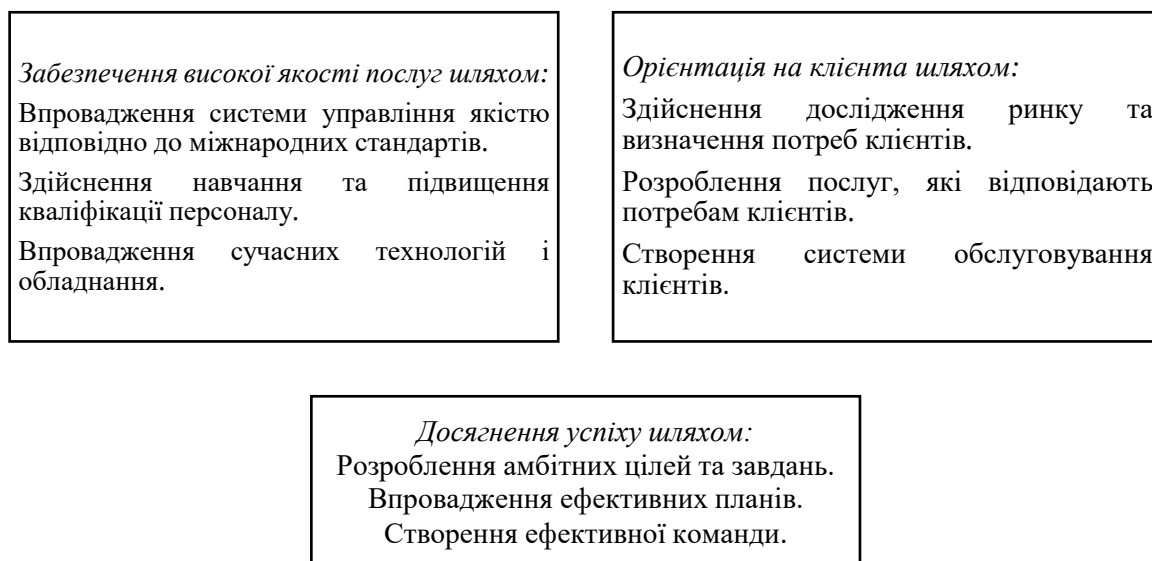


Рис. 2.5 –Основні завдання філії «УТВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

Для реалізації цих завдань на філії створена організаційна структура (рис. 2.6).

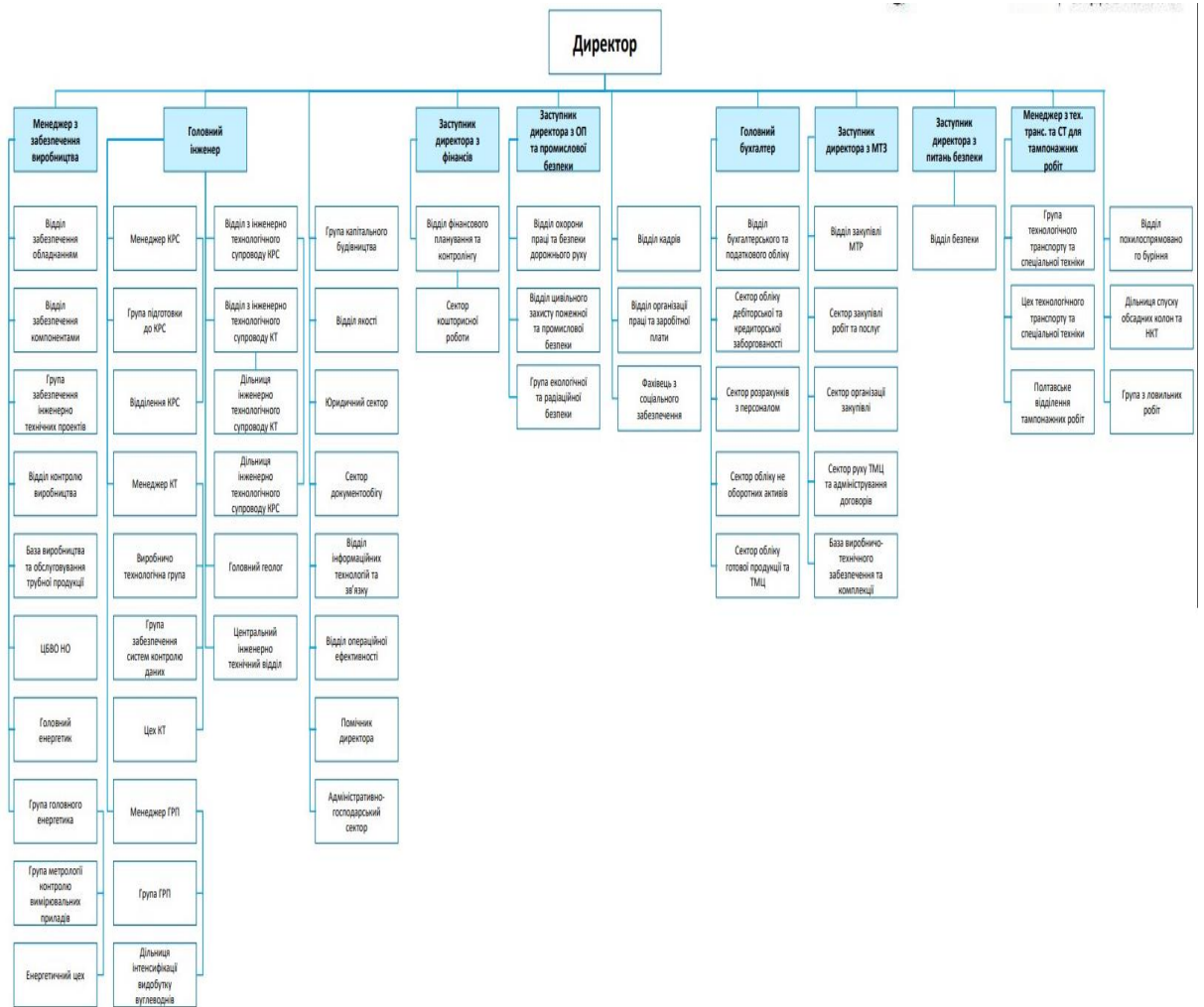


Рис. 2.6 – Організаційна структура філія «УГВ-SERVIS» АТ «Укргазвидобування»

Дана організаційна структура належить до лінійно-функціонального типу. Це традиційна організаційна структура для організацій і підприємств, що сформувалися на території України впродовж останніх 50 років. Вона дозволяє досягати поставлених цілей, залучувати кваліфікований персонал, встановлювати завдання та контролювати їх виконання, визначати відповідальних. Однак, в мінливих умовах дана організаційна структура іноді є досить інертною, що суттєво знижує мотивацію працівників та сповільнює процес впровадження інновацій. Тому, у процесі організаційних змін потрібно

буде дуже детально аналізувати рівні управління та шукати шляхи оптимізації апарату управління, щоб не порушити інформаційну архітектуру підприємства.

І останній важливий елемент внутрішнього середовища є персонал, який забезпечує поєднання всіх цих елементів і водночас здійснює управління ними. І від рівня кваліфікації, компетентності, його вмотивованості буде залежати подальший організаційний розвиток філії. Тому пропонуємо його дослідити (тал.2. 3), зокрема загальну структуру.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за категоріями зайнятих за 2020-2022 рр. [складено і розраховано автором]

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Управлінський персонал	445	18,08	450	18,26	604	23,04	4,96	4,79
У тому числі:								
керівники	9	0,37	9	0,37	8	0,31	(0,1)	(0,1)
спеціалісти	417	16,94	422	17,12	576	21,98	5,0	4,9
технічні працівники	19	0,77	19	0,77	20	0,76	(0,01)	(0,01)
Робітники	2016	81,92	2015	81,74	2017	76,96	(5,0)	(4,8)
Разом	2461	100	2465	100	2621	100	х	х
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	4,53		4,48		3,34		(1,19)	(1,14)

Аналіз даних таблиці 2.1. дозволяє зробити висновок, що у 2020-2022 році відбулися зміни у кількості працівників. Збільшилася їх кількість. Це вплинуло на структуру. Збільшилася питома вага управлінського персоналу більше ніж на 4 % у 2022 році порівняно із 2020 та 2021 роками. Кількість керівників та робітників зменшилася. Проте збільшилася кількість спеціалістів, тобто працівників, які мають відповідну кваліфікацію, що дозволяє забезпечувати надання якісних послуг.

Таким чином, слід зазначити позитивну тенденцію. Наступним кроком нашого дослідження є характеристика вікової структури працівників філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 — Характеристика та динаміка вікової структури персоналу філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр. [складено і розраховано автором]

Вікові категорії	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2022 р.	
			осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Молодь віком 15-24 років	138	5,61	140	5,68	142	5,42	(0,2)	(0,3)
25-49 років	1510	61,36	1520	61,66	1525	58,18	(3,2)	(3,5)
50-59 років	456	18,53	458	18,58	459	17,51	(1,0)	(1,1)
60-65 років	112	4,55	107	4,34	265	10,11	5,6	5,8
Пенсійного віку	245	9,96	240	9,74	230	8,78	(1,2)	(1,0)
Разом	2461	100	2465	100	2621	100	x	x

Отже, дослідивши вікову структуру персоналу філії було встановлено, що зміна структури персоналу обумовила і зміни у віковій структурі. Негативним є зменшення молоді. У 2022 році порівняно із 2021 роком на 0,3% і на 0,2 % щодо 2020 року. Зменшилася також питома вага працівників віком 25-49 років у 2022 році порівняно із 2020 роком на 3,2% і на 3,5 % щодо 2021 року. Хоча їх кількість має тенденцію до зростання. Збільшилася також категорія працівників віком старше 50 років.

Таким чином, доцільно зробити висновок, що на філії працює персонал, що уже має досвід, однак це у довгостроковій перспективі потребує формування політики залучення молодих фахівців, щоб забезпечити організаційний розвиток філії і зберегти її позиції на ринку. І не менш важливо дослідити рівень освіти працівників (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 — Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр. [складено і розраховано автором]

Рівень освіти	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна питомої ваги (+; -) 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Початковий рівень вищої освіти	475	19,30	470	19,1	510	19,46	0,16	0,39
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	367	14,91	370	15,0	401	15,30	0,39	0,29
Другий рівень вищої освіти – «спеціаліст»	1163	47,26	1160	47,1	1150	43,88	(3,38)	(3,18)
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	456	18,53	465	18,9	560	21,37	2,84	2,50
Разом	2461	100	2465	100	2621	100	x	x

Отже, аналіз даних дозволяє зробити висновок, що у філії працюють переважно працівники, які мають вищий рівень освіти «магістр» і «спеціаліст», тому це є позитивною тенденцією. Зокрема, постійна тенденція до збільшення працівників зі ступенем «магістр». У 2022 році їх питома вага збільшилася на 2,5 % порівняно із 2021 роком та на 2,84 % щодо 2020 року.

Суттєвих змін із працівниками, які мають перший рівень освіти не відбувалося. Таким чином, доцільно зробити висновок, що філія має кваліфікований кадровий потенціал, що дозволяє забезпечувати реалізацію цілей та їх досягнення, формувати конкурентні переваги та створювати передумови для розвитку.

Тому у наступному питанні проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

Об'єктом дослідження є філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», що відносить групи підприємств НАК« Нафтогаз», що є юридичною особою, діє на принципах самофінансування, власний баланс, що є складовою частиною загального балансу Товариства. Для організації і ведення діяльності Філії має поточний рахунок і субрахунки в банківських та інших кредитних установах.

Для реалізації своїх цілей філія реалізовує наступні види діяльності (рис. 2.6). Таким чином, філія спеціалізується на наданні послуг з ремонту, технічного обслуговування та монтажу обладнання, а також на виробництві та постачанні запасних частин. Основні види діяльності філії можна розділити на наступні групи: ремонт і технічне обслуговування обладнання, монтаж обладнання, виробництво і постачання запасних частин.



Рис. 2.6 – Види діяльності філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [складено автором]

Філія надає послуги з ремонту та технічного обслуговування широкого спектра обладнання, що використовується в нафтогазовій галузі, включаючи: бурове обладнання, видобувне обладнання, гідродинамічні системи, електротехнічне обладнання, автомобільний транспорт. Також надає послуги з монтажу обладнання, включаючи: бурові установки, видобувні установки, гідродинамічні системи, електротехнічне обладнання.

Таким чином, філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» є одним з найбільших підприємств нафтогазової галузі України. Філія має широкий спектр послуг, що дозволяє їй задовольнити потреби різних клієнтів. Тому пропонуємо провести аналіз фінансово-господарської діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» (табл. 2.6).

Аналіз даних таблиці дозволяє встановити, що у 2020-2022 роки відбуваються зміни у структурі капіталу філії (рис. 2.7).



Рис. 2.7 — Темпи зростання капіталу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр. [складено автором]

Таблиця 2.6 – Фінансово-економічні показники діяльності філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр. [складено і розраховано автором]

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2020	2021	2022	2022 р. від 2020 р.		2022 р. від 2021 р.	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	6170704809	6927408216	8423784729	2253079920	36,51	1496376513	21,60
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	(555145072,8)	500334391,9	470757567,9	1025902641	-84,80	-29576824	-5,91
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	4193938408	5152867174	6408015039	2214076631	52,79	1255147865	24,36
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	4673102,55	3196043,1	1816134,21	(2856968,34)	-61,14	-1379908,89	-43,18
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	1534303672	1498913652	1723014652	188710980	12,30	224101000	14,95
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1-ПВ	2461	2465	2621	160	6,5	156	6,33
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Форма 2							
3.2. Інші операційні доходи	тис. грн.	Форма 2	23352167,73	473635524,98	388494376,04	365142208,3	1563,63	-85141148,94	-17,98
3.3. Інші операційні витрати	тис. грн.	Форма 2	309012305,72	766866549,92	1038201501,07	729189195,4	235,97	271334951,2	35,38
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»							
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»							

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»							
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	(309732636,91)	(317874515,93)	(677653460,91)	(367920824)	118,79	(359778945)	113,18
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн/особу	3.2 / п. 2.4	9488,89	192144,23	148223,72	138734,83		-43920,51	
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,157	0,010	0,028	-0,129		0,018	
5.5. Фондовіддача	грн/ грн.	п. 3.2 / п. 2.1	0,006	0,092	0,061	0,055		-0,031	
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п. 3.1 / п. 2.3	0,015	0,316	0,225	0,21		-0,091	
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 до. / п. 5.6	23653,02	1139,29	1596,64	-22056,38		457,35	
6. Показники рентабельності (збитковості) підприємства									
6.1. Рентабельність (збитковість) сукупного капіталу	%	п. 4.3 / п. 1.11*100	(5,019)	(4,589)	(8,045)	-3,026		-3,456	X
6.2. Рентабельність (збитковість) власного капіталу	%	п. 4.4 / п. 1.2*100	(55,79)	(63,53)	(143,95)	-88,16		-80,42	X

За досліджуваний період відбувається скорочення вартості і частки власного капіталу. Для фінансування поточної діяльності філія переважно використовує позичковий капітал для фінансування закупівлі та використання ресурсів. Зокрема, у 2020-2022 роках відбувалося зростання середньорічної вартості основних засобів (рис. 2.7).

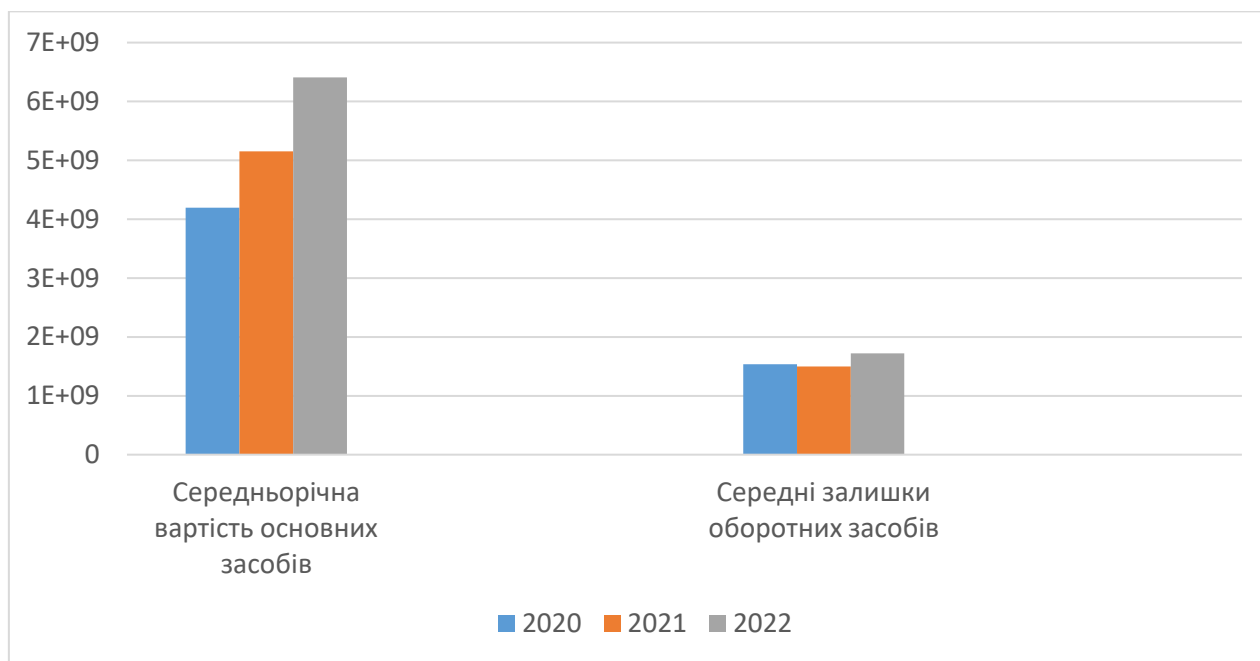


Рис. 2.7 – Темпи зростання середньорічної вартості основних і оборотних засобів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020-2022 рр. [складено автором]

За досліджуваний період відбулося суттєве скорочення темпів зростання нематеріальних активів та їх у вартісному вираженні. Аналізуючи їх використання було встановлено, що філія за цей період спрацювала збитково. Це також негативно вплинуло на показники ефективності використання ресурсів.

Зокрема, у 2022 році суттєво знизилася продуктивність праці працівників відносно 2021 року. Фактором, що спричинив погіршення саме показників ефективності було повномасштабне вторгнення Росії в Україну, що спричинило значну руйнацію інфраструктури, логістики, мобілізацію працівників та втрату потенціалу розвитку. Зокрема, це спричинило суттєві зміни у структурі операційних витрат (рис. 2.8).

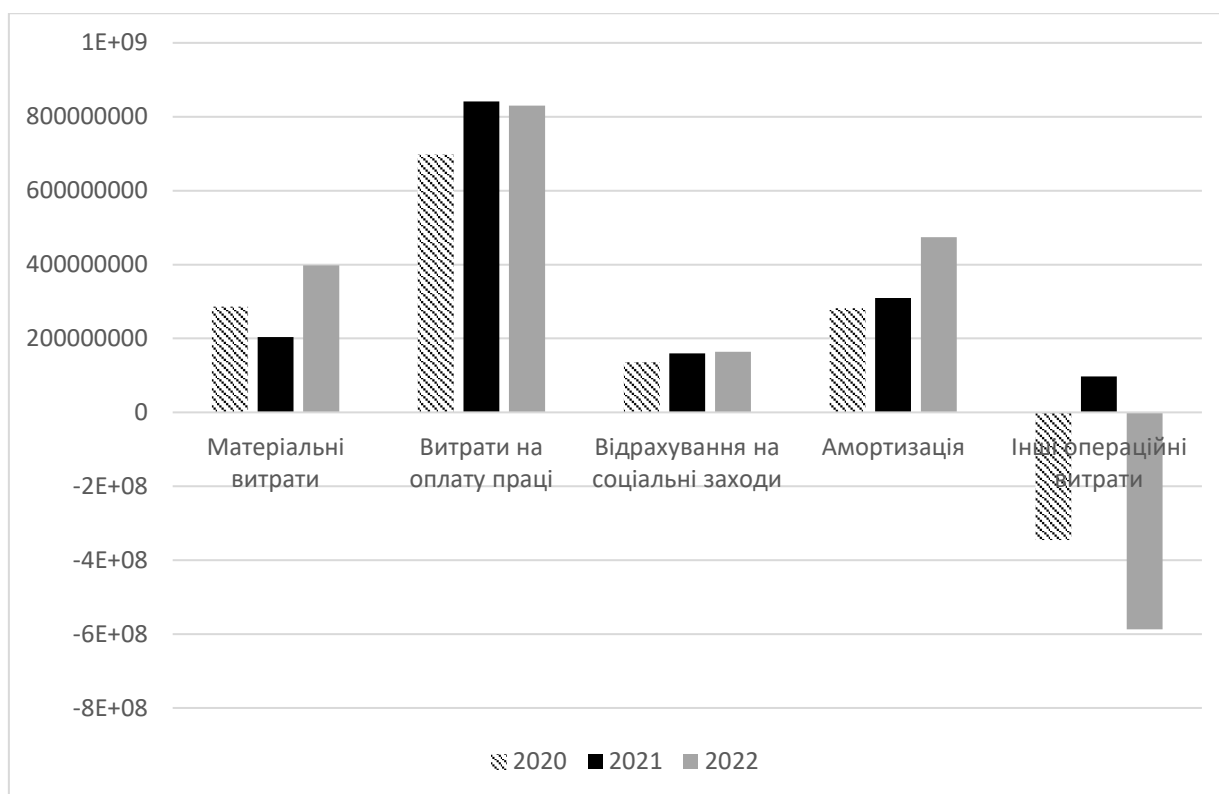


Рис. 2.8 – Структура операційних витрат філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020 –2022 рр.

За досліджуваний період суттєво зросли витрати на оплату праці у 2022 році порівняно із 2021 роком на 12,689 і дещо скоротилися відносно 2020 року – на 1,207%. Тенденцію до зростання мали матеріальні витрати. У 2022 році порівняно із 2021 роком на 18,456% і на 4,014 % відносно 2020 року. Тенденцію до зростання мала і амортизація. У 2022 році порівняно із 2020 роком на 10,410 % і на 17,882% щодо 2021 року. Таким чином, відбувалася тенденція до зростання витрат.

Далі здійснимо оцінювання фінансового стану, а саме фінансової стійкості, яка дозволяє визначити чи зможе філія забезпечити свій розвиток достатніми ресурсами і виконати свої зобов'язання (табл. 2.8).

Таблиця 2.7 — Оцінка динаміки та структури операційних витрат філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020–2022 рр. [складено і розраховано автором]

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення (+,-) 2022 р.			
							2020 р.	2021 р.		
	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %	тис. грн	пит. вага, %
Матеріальні витрати	285858351,21	27,080	203732600,95	12,638	397652347,96	31,095	111793996,8	4,014	193919747	18,456
Витрати на оплату праці	697975280,96	66,122	841880307,93	52,225	830160047,84	64,915	132184766,9	-1,207	-11720260,1	12,689
Відрахування на соціальні заходи	135995843,14	12,883	159622365,87	9,902	164386440,20	12,854	28390597,06	-0,029	4764074,33	2,952
Амортизація	281422822,97	26,660	309308874,43	19,188	474069883,22	37,070	192647060,3	10,410	164761008,8	17,882
Інші операційні витрати	(345658805,44)	-32,745	97474878,04	6,047	(587421119,75)	-45,934	-241762314	-13,188	-684895998	-51,980
Разом	1055593492,84	100	1612019027,22	100	1278847599,47	31,095	223254106,6		-333171428	0

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансової стійкості філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020 – 2022 рр. [складено і розраховано автором]

Показники	Одиниця виміру	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+,-)		
		2020	2021	2022		2020	2021	2022
Власний капітал	грн	(406542983,65)	93791408,21	376966159,70	x	x	x	x
Позичковий капітал	грн	3450840959	3789318833	4163708328	x	x	x	x
В т.ч. довгостроковий позичковий капітал	грн	250993130,29	176215942,93	199824405,63	x	x	x	x
Всього використано капіталу	грн	3044297975,01	3883110241,31	4540674487,55	x	x	x	x
Коефіцієнт автономії		-0,134	0,024	0,083	>0,5	-0,634	-0,476	-0,417
Коефіцієнт заборгованості		1,134	0,976	0,917	<0,5	0,634	0,476	0,417
Коефіцієнт фінансової стабільності		-0,051	0,070	0,127	>1,0	-1,051	-0,930	-0,873

Аналіз коефіцієнтів щодо фінансової стійкості дозволяє зробити висновок, що філія має низький рівень стійкості, що обумовлено значним використанням позичкового капіталу і в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища, це може бути загрозою. Це підтверджує високе значення фактичного показника заборгованості, що перевищує норматив у 2020 році на 0,624, 2021 році -0,476, 2022 році – 0,417.

Відповідно значення коефіцієнта фінансової стабільності є низьким. Це мало відповідний вплив і на показники платоспроможності (ліквідності), які використовують для оцінювання потенційних можливостей щодо перетворення активів у фінансові ресурси (табл. 2.9).

Аналіз коефіцієнтів платоспроможності дозволяє зробити висновок, що у 2020-2022 році філія мала низький рівень платоспроможності. Це підтверджують

дані балансу, де зазначено що у 2020-2021 році відсутні грошові кошти, тому здійснити розрахунок показника абсолютної платоспроможності неможливо.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників платоспроможності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2020 – 2022 рр. [складено і розраховано автором]

Показники	Одиниця виміру	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу (+,-)		
		2020	2021	2022		2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Грошові кошти та їх еквіваленти	грн	-	-	1086042,87	x	x	x	x
Дебіторська заборгованість	грн	(406542983,65)	93791408,21	376966159,70	x	x	x	x
Оборотні активи всього	грн	726652184,54	772261467,62	950753184,13	x	x	x	x
Необоротні активи всього	грн	2317645790,47	3110848773,69	3589921303,42	x	x	x	x
Власний капітал	грн	(406542983,65)	93791408,21	376966159,70	x	x	x	x
Поточні зобов'язання	грн	3199847828,37	3613102890,17	3963883922,22	x	x	x	x
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	x			0,0003	>0,2	-0,2	-0,2	-0,1997
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	x	-0,13	0,03	0,10	>0,7	-0,83	-0,67	-0,60
Коефіцієнт поточної ліквідності	x	0,23	0,21	0,24	>1	-0,77	-0,79	-0,76

У 2022 році його значення було дуже низьким. Коефіцієнт проміжної та поточної платоспроможності також має низьке значення. Таким чином, доцільно зробити висновок, що у 2020 – 2022 році філія мала низький рівень фінансової стійкості та платоспроможності, почали проявлятися негативні тенденції зниження показників економічної ефективності.

2.3. Аналіз практики використання стандартів обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

З метою забезпечення високої якості обслуговування клієнтів організації розробляють спеціальні внутрішньофірмові стандарти для систематичного навчання або тренування персоналу.

Ці стандарти обслуговування спрямовані на:

1. Забезпечення єдиного підходу до обслуговування клієнтів на всіх рівнях організації.
2. Полегшення взаємодії персоналу з клієнтами.
3. Задоволення потреб клієнтів та підвищення їхньої лояльності.

Внутрішньофірмові стандарти обслуговування можуть бути розроблені у вигляді:

- 1) Неписаних правил або тону спілкування, заданого топ-менеджерами.
- 2) Правил та інструкцій, які регламентують конкретні процедури та процеси обслуговування клієнтів.
- 3) Кодексу корпоративної поведінки, який визначає загальні принципи та цінності, що повинні дотримуватися всі співробітники організації.
- 4) Всі ці документи можуть бути використані як стартова база для розробки внутрішньофірмових стандартів обслуговування клієнтів.

Однак для того, щоб стандарти обслуговування були ефективними, вони повинні відповідати наступним вимогам:

Бути чіткими та зрозумілими для персоналу.

Бути реалістичними та досяжними.

Бути регулярно переглядатися та оновлюватися відповідно до змін у потребах клієнтів та вимог ринку.

Розробка та впровадження внутрішньофірмових стандартів обслуговування клієнтів є важливим завданням для будь-якої організації, яка прагне задовольнити потреби своїх клієнтів та досягти успіху в бізнесі.

Джерелами інформації щодо оцінки практики використання стандартів обслуговування клієнтів філією «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» є наступні (рис. 2.9).

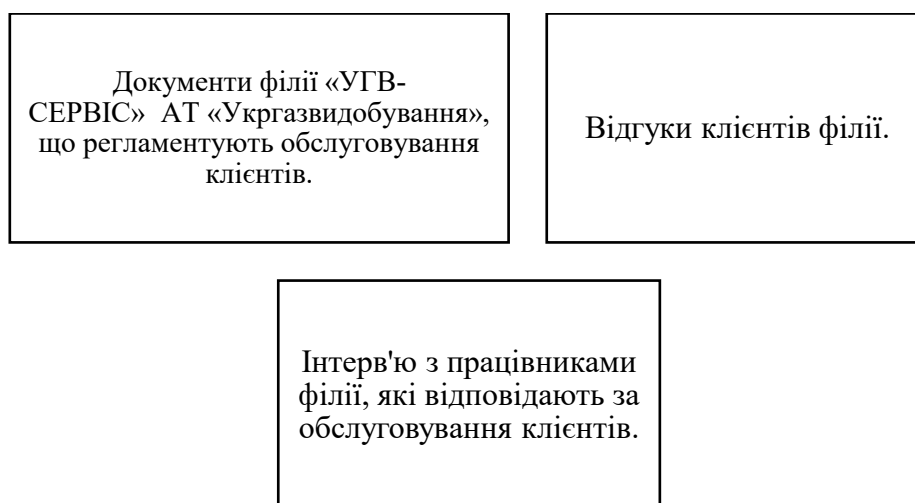


Рис. 2.9 – Основні джерела інформації щодо оцінювання обслуговування клієнтів філією «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» [авторська розробка]

Філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» є підприємством, яке надає послуги з ремонту, технічного обслуговування та монтажу обладнання, а також на виробництво та постачання запасних частин. Для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів філія розробила та впровадила систему внутрішньофірмових стандартів обслуговування клієнтів.

Ця система включає в себе наступні документи:

Кодекс корпоративної поведінки

Кодекс корпоративної поведінки визначає загальні принципи та цінності, що повинні дотримуватися всі співробітники філії, у тому числі у відносинах з клієнтами. Кодекс передбачає такі принципи, як:

- Клієнтоорієнтованість;
- повага до прав та інтересів клієнтів;
- професіоналізм і компетентність;
- відповідальність і чесність.

Положення про обслуговування клієнтів. Положення про обслуговування клієнтів визначає загальні вимоги до обслуговування клієнтів, включаючи такі аспекти, як:

- 1) Стандарти обслуговування
- 2) Відповідальність за обслуговування клієнтів
- 3) Моніторинг та оцінка якості обслуговування

Стандарти обслуговування регламентують конкретні процедури та процеси обслуговування клієнтів, включаючи такі аспекти, як:

приймання та реєстрація заявок від клієнтів;
обробка заявок від клієнтів;
виконання робіт та надання послуг;
розрахунки з клієнтами;
повернення та заміна товарів.

Інструкції з обслуговування клієнтів. Інструкції з обслуговування клієнтів є більш детальним викладенням стандартів обслуговування. Вони містять конкретні рекомендації щодо того, як виконувати процедури та процеси обслуговування клієнтів.

Крім цих документів, філія також розробила та впровадила ряд інших документів, які регламентують обслуговування клієнтів, наприклад, інструкції з користування обладнанням, інформаційні листи для клієнтів та т.д.

Всі ці документи доступні для всіх співробітників філії, які відповідають за обслуговування клієнтів. Вони регулярно переглядаються та оновлюються відповідно до змін у потребах клієнтів та вимог ринку.

Аналіз документів, що регламентують обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», дозволяє зробити наступні висновки:

Філія має добре розроблену систему внутрішньофірмових стандартів обслуговування клієнтів.

Ці стандарти відповідають сучасним вимогам і спрямовані на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів.

Філія постійно переглядає та оновлює стандарти обслуговування відповідно до змін у потребах клієнтів та вимог ринку.

Ці висновки свідчать про те, що філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» приділяє велику увагу якості обслуговування клієнтів. Це є важливою умовою для успіху підприємства в конкурентному середовищі.

Однак, на даному етапі на філії відсутній фахівець і дослідження щодо дослідження практики реалізації клієнто центриського підходу. Тому слабкими місцями щодо роботи із клієнтами може бути наступне:

Недостатня комунікація з клієнтами. Філія не має чіткого плану комунікації з клієнтами. Це може призводити до того, що клієнти не отримують своєчасної та актуальної інформації про послуги філії, а також про статус їхніх заявок.

Недостатня інформованість співробітників про стандарти обслуговування клієнтів. Співробітники філії, які відповідають за обслуговування клієнтів, не завжди добре обізнані про стандарти обслуговування клієнтів. Це може призводити до того, що співробітники не дотримуються стандартів обслуговування або не можуть надати клієнтам необхідну інформацію та допомогу.

Недостатня увага до зворотного зв'язку від клієнтів. Філія не має ефективної системи збору та аналізу зворотного зв'язку від клієнтів. Це може призводити до того, що філія не отримує важливої інформації про потреби та очікування клієнтів, а також про те, як можна покращити обслуговування клієнтів.

Таким чином, ми пропонуємо у наступному розділі розглянути напрями підвищення клієнтоорієнтованого підходу у практиці філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

Висновки до розділу 2

Здійснивши характеристику клієнтоорієнтованого підходу до управління філією «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в умовах глобальних викликів зробимо висновки:

1. Характеристика філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як соціально-економічної системи дозволяє розглянути аналізований суб'єкт господарювання як відкриту систему, що постійно взаємодії із зовнішнім середовищем, яке визначає передумови її функціонування. Так, філія обслуговує підприємства та організації, що працюють на енергетичному ринку, зокрема видобування газу.

2. Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». За досліджуваний період відбулося суттєве скорочення темпів зростання нематеріальних активів та їх у вартісному вираженні. Аналізуючи їх використання було встановлено, що філія за цей період спрацювала збитково. Це також негативно вплинуло на показники ефективності використання ресурсів. Зокрема, у 2022 році суттєво знизилася продуктивність праці працівників відносно 2021 року. Фактором, що спричинив погіршення саме показників ефективності було повномасштабне вторгнення Росії в Україну, що спричинило значну руйнацію інфраструктури, логістики, мобілізацію працівників та втрату потенціалу розвитку.

3. Аналіз практики використання стандартів обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Філія має добре розроблену систему внутрішньофірмових стандартів. Ці стандарти відповідають сучасним вимогам і спрямовані на забезпечення високої якості обслуговування клієнтів. Філія постійно переглядає та оновлює стандарти обслуговування відповідно до змін у потребах клієнтів та вимог ринку.

РОЗДІЛ 3.
РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО
ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ФІЛІЇ «УГВ-СЕРВІС»
АТ «УКРГАЗВИДОБУВАННЯ» В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Обґрунтування створення та впровадження внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

Створення та впровадження внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів є стратегічним кроком для будь-якої компанії, що має на меті надати високоякісне обслуговування та покращити відносини з клієнтами. В умовах динамічного бізнес-середовища та конкурентної боротьби важливо мати чіткі внутрішні стандарти, які керують діяльністю персоналу та визначають способи взаємодії з клієнтами. Обґрунтування цього процесу визначається необхідністю забезпечення консистентності та високої якості обслуговування, враховуючи індивідуальні потреби та очікування клієнтів. Впровадження стандарту також дозволяє ефективно управляти ресурсами, підвищує ефективність процесів та сприяє побудові позитивного іміджу бренду.

Одним з методів підвищення якості обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» є встановлення стандартів, які відповідають найновішим стандартам. Хоча вплив багатьох об'єктивних факторів, таких як асортимент, якість товарів чи послуг, розташування компанії, та цінова політика, є надзвичайно важливим, з кожним роком зростає важливість сервісу. Таким чином, філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» рекомендуємо розробити ефективну систему стандартів обслуговування клієнтів.

Впровадження внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів є важливим для ряду причин, і це стає стратегічним рішенням для філії «УГВ-

СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Ось кілька аспектів, які пояснюють, для чого це необхідно:

1. Покращення якості обслуговування:

- Внутрішні стандарти надають чіткі вказівки персоналу щодо того, як надавати високоякісне обслуговування клієнтам. Це сприяє створенню єдиної і вищої якості обслуговування в усіх відділах та розділах підприємства.

2. Стандартизація процесів:

- Внутрішні стандарти допомагають стандартизувати процеси обслуговування, що спрощує роботу персоналу та дозволяє забезпечити консистентність в обслуговуванні клієнтів.

3. Підвищення ефективності:

- Зазначення чітких процедур та стандартів дозволяє компанії ефективніше управляти ресурсами та забезпечувати ефективну взаємодію з клієнтами.

4. Збільшення задоволеності клієнтів:

- Якщо співробітники компанії розуміють та дотримуються встановлених стандартів обслуговування, це сприяє покращенню вражень клієнтів та збільшенню їхньої задоволеності.

5. Будівництво позитивного бренду:

- Чіткі та ефективно виконувані внутрішні стандарти сприяють формуванню позитивного враження про компанію серед клієнтів, що веде до покращення репутації бренду.

6. Адаптація до змін:

- Внутрішні стандарти можуть служити інструментом для швидкої адаптації до змін у суспільстві, технологіях та потребах клієнтів.

Рис. 3.1 – Обґрунтування необхідності провадження внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів для філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

Впровадження внутрішніх стандартів обслуговування стає ключовим елементом стратегії підвищення якості обслуговування та підтримання позитивного іміджу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

Стандарти обслуговування слід визначати як набір норм поведінки у відносинах з клієнтом. Ці норми мають забезпечити високий рівень обслуговування, своєчасну обробку запитів, гарантовану реакцію на потреби кожного клієнта та забезпечити комфортність обслуговування, а також компетентність персоналу. Пріоритетним є те, щоб стандарти включали широкий спектр правил, охоплюючи відповіді на телефонні виклики і особистий

сервіс. З метою покращення сервісу та роботи з клієнтами філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» рекомендуємо стандарт, який міститиме наступні розділи (рис. 3.2.):

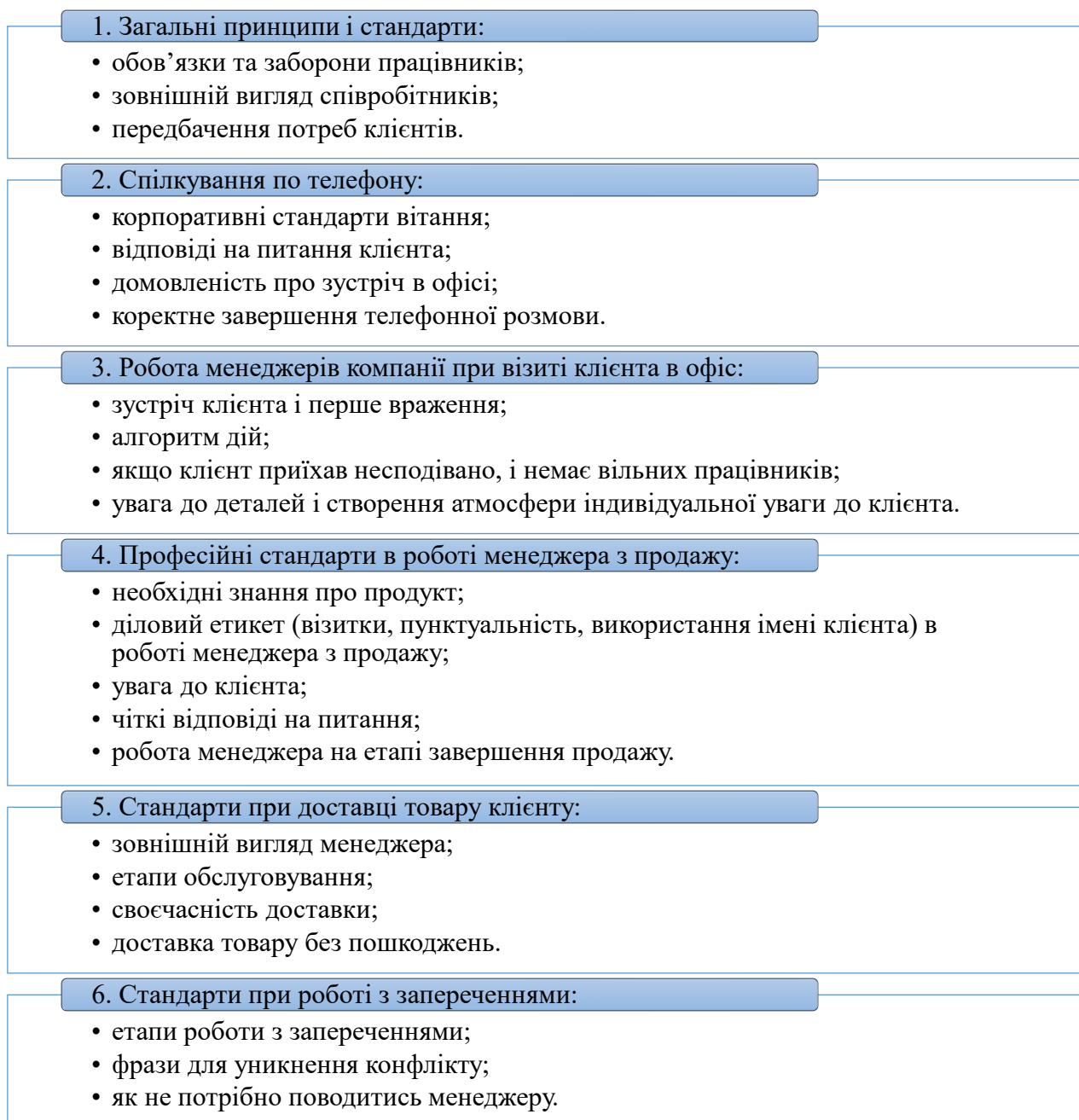


Рис. 3.2 – Рекомендовані розділи стандарту обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

Також для покращення сервісу та роботи з клієнтами співробітникам філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» рекомендовано застосовувати фрази, що наведені на рис. 3.3 відповідно до певних ситуацій.

1. Привітання • «Добрий день/ранок/вечір, компанія, посада, ім'я, слухаю Вас» (по телефону); • «Добрий день/ранок/вечір, (проходьте/сідайте). Я вас слухаю» (в офісі) • «Добрий день! Моє ім'я Марія, як я можу до Вас звертатись?»
2. Виявлення потреб клієнта • «Який колір Вам більше подобається??»; • «Ця річ дуже практична! Як Ви вважаєте?»; • «Я правильно вас розумію, що Ви хочете саме...»
3. Інформування про знижки та акції компанії • «Я хотів би запропонувати Вам/Я рекомендую...»; • «Скоро у нас буде проходити цікава акція, чи хочете Ви дізнатися про це більше, щоб взяти участь?»
4. Закінчення розмови • «Чи можу я допомогти Вам чим-небудь ще?»; • «Ви зробили правильний вибір»; • «Будемо раді Вас бачити знову»
5. Робота з запереченнями • «...Ви отримаєте: високу якість, економію, нові можливості. Ви впевнені, що вам потрібно подумати?»; • «Це єдина перешкода, яка заважає Вам прийняти рішення?»

Рис. 3.3 – Загальні фрази, які рекомендовано використовувати працівникам філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» при спілкуванні з клієнтами в різних ситуаціях (розроблено автором)

При взаємодії зі стандартом обслуговування клієнтів основне – передати менеджерам критерії і ключові аспекти, щоб уникнути необхідності самостійного вирішення, показуючи конкретні приклади і проводячи тренінги для практичного навчання. Зовнішній стандарт обслуговування клієнтів, рекомендований філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», має бути представлений у вигляді набору правил.

На рис. 3.4 представлено орієнтований перелік принципів внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів для філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

співробітник повинен знати де він працює, що це за підприємство, чим займається, чому варто звернутися, вміти розповісти це, якщо його розбудити навіть о 3 годині ночі;
співробітник повинен знати сферу своєї відповідальності;
співробітник повинен знати, як діяти в разі надзвичайної ситуації або складної робочої ситуації;
співробітник повинен знати характеристики товару і вміти описати його вигоди і переваги докладно і без шпаргалки для різних сегментів клієнтів в залежності від їх мотивації;
співробітник повинен розуміти технічні характеристики товару і вміти пояснити їх простими словами;
співробітник повинен знати, хто за що відповідає і у кого можна уточнити питання або кому направити звернення;
співробітник повинен усвідомлювати, що якщо він не передасть інформацію або не зробить потрібні дії за запитом, це буде помилкою, і ніхто не буде слухати, чому він не встиг або не зробив;
випадки невиконання, запізнення і ігнорування запитів розслідуються і караються;
співробітник повинен відноситись до клієнта як японець: спокійно, з повагою, без почуття приниженості, зарозумілості чи хамства, з бажанням допомогти і вирішити його проблему;
правила спілкування з клієнтом повинні бути зафіксовані в документі і донесені до співробітників;
щодня повинна проводитись перевірка відгуків і коментарів, особливо негативних, вони не видаляються, на них завжди повинна даватись відповідь;
співробітник повинен знати як відповісти на заперечення і претензії клієнта;
співробітник повинен допомагати оплатити покупку зручним клієнту способом;
опитування клієнтів та збір відгуків має відбуватись на постійній основі;
відповідь на повідомлення клієнта у персоналу повинна займати 1 хвилину в чаті або месенджері, 5-30 хвилин в соціальних мережах, максимум 12 годин на email, трубку необхідно брати на 1-2 хвилині, заявку обробляти максимум протягом робочого дня;
мають бути прописані алгоритми для вхідних і вихідних дзвінків;
всі дзвінки повинні записуватись;
щотижня повинна проводитись перевірка 30 випадкових дзвінків;
співробітники повинні передзвонювати клієнтам, якщо дзвінок був пропущений або здійснений в неробочий час.

Рис. 3.4 – Перелік принципів внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів для філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

Чек-листи у сфері роботи з клієнтами виявляються важливим інструментом для забезпечення якісного та консистентного обслуговування.

В табл. 3.1 представлено деякі з основних напрямів використання чек-листів у сфері обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

Таблиця 3.1 – Основних напрямів використання чек-листів у сфері обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

Напрями використання чек-листів	Характеристика
1. Процес обслуговування клієнтів;	Створення чек-листів для різних етапів обслуговування клієнтів дозволяє персоналу визначити та виконувати необхідні завдання відповідно до стандартів обслуговування.
2. Телефонні розмови та електронна пошта:	Чек-листи можуть бути використані для стандартизації телефонних розмов та електронної пошти з клієнтами, щоб забезпечити вичерпність і консистентність інтеракцій.
3. Вирішення скарг та питань:	Для ефективного розгляду скарг та розв'язання проблем клієнтів чек-листи можуть визначати кроки, які слід виконати для вирішення конкретних ситуацій
4. Процес приймання нових клієнтів:	Чек-листи можуть служити як інструкції для персоналу з приймання нових клієнтів, включаючи відкриття акаунтів, проведення консультацій тощо.
5. Моніторинг та оцінка клієнтського досвіду:	За допомогою чек-листів можна визначати критерії для оцінки клієнтського досвіду та проводити аудити для покращення якості обслуговування.
6. Запуск нових продуктів чи послуг:	Чек-листи використовуються для визначення етапів та завдань, пов'язаних з впровадженням нових продуктів чи послуг для клієнтів.

Використання чек-листів у сфері обслуговування клієнтів допомагає забезпечити систематизацію, ефективність та високу якість взаємодії з клієнтами.

В табл. 3.2 представлено рекомендований приклад чек-листа обслуговування клієнтів при прийомі вхідних дзвінків співробітниками філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

Таблиця 3.2 – Чек-лист з обслуговування клієнтів при прийнятті вхідних дзвінків співробітниками філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

№	Етап обслуговування	Завдання та кроки	Коментарі
1	Вітання клієнта	Привітати клієнта із відповідним привітанням.	Використовувати професійну мову та тон.
2	Ідентифікація клієнта	Запитати ім'я або ідентифікатор клієнта.	Впевнитися в правильності інформації.
3	Визначення потреб клієнта	Слухати уважно і розуміти потреби клієнта.	Ставити запитання для уточнення потреб.
4	Надання інформації	Надавати чітку та вичерпну інформацію про продукти чи послуги.	Підкреслити переваги та особливості.
5	Відповідь на питання	Давати вичерпні та точні відповіді на всі питання клієнта.	Використовувати зрозумілу мову.
6	Пропозиція рішення	Пропонувати рішення, яке відповідає потребам клієнта.	Зазначити конкретні переваги рішення.
7	Узгодження деталей	Погоджувати деталі замовлення чи угоди.	Перевіряти доставлення, умови оплати та інші деталі.
8	Підсумок та завершення розмови	Підбиття підсумків, дякування за дзвінок.	Запитати, чи є ще будь-які питання.
9	Запис інформації	Записати важливу інформацію в систему CRM чи журнал.	Зберігати точні та актуальні дані.

Запропонований в табл. 3.2. чек-лист може слугувати орієнтиром для менеджерів з продажу та допомагати забезпечити високий рівень обслуговування під час вхідних дзвінків від клієнтів.

В табл. 3.3 представлено рекомендований для філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» чек-лист для оцінки роботи менеджера клієнтом.

Отже, можна впровадити норми та стандарти обслуговування філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», що сприятиме підвищенню як обсягів продажів, так і лояльності клієнтів до компанії. Завдяки стандартам обслуговування підприємство матиме можливість сформувати власний унікальний стиль і виділитися серед конкурентів. Однак для забезпечення виконання їх менеджерами обов'язково потрібна система контролю за стандартами. З цією метою рекомендується використовувати розглянутий раніше чек-лист, але адаптований під особливості клієнтів.

Таблиця 3.3 —Чек-лист для оцінки роботи менеджера філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» клієнтом

Критерії оцінки менеджера		+	-
Ввічливий			
Допоміг обрати оптимальний варіант			
Знає асортимент товару			
Комунікабельний			
Привітний			
Розуміє технічні характеристики продукту і може пояснити їх простими словами			
Розуміється на товарі, який продає			
Уважно вислухав всі побажання			
Допоміг здійснити покупку та оплатити її зручним способом			
ПІБ менеджера			
ПІБ клієнта			
Дата		Підпис	

Джерело: розроблено автором

Працівники філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» клієнтом, в коли обов’язків яких входить обслуговування клієнтів, після взаємодії з ними повинні пропонувати заповнити чек-лист для оцінки його роботи клієнтом. Це надає можливість отримати більш об’єктивну оцінку, ніж у випадку самооцінки або оцінки з боку керівництва. Клієнтам рекомендується внести результати в чек-лист, який розроблено на основі вже існуючих стандартів обслуговування. Це дозволяє керівництву визначити, як клієнти оцінюють роботу кожного менеджера.

Чек-лист філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» клієнтом повинен бути структурованим таким чином, щоб по кожному пункту можна було відповісти «так» чи «ні» або визначити оцінку за п'ятибальною системою. Це дозволить отримати чітку оцінку професіоналізму та роботи персоналу аналізованого підприємства. Результати аналізу виявлять слабкі місця в обслуговуванні клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», при цьому менеджери будуть у постійному стані готовності, розуміючи, що їх діяльність оцінюється клієнтами. Рекомендовано утримувати чек-лист у межах 15-20 пунктів, щоб уникнути зайвої складності та забезпечити ефективний контроль.

Отже, рекомендовано створення та впровадження внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», що виявляється ключовим етапом у стратегічному розвитку філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». З врахуванням зростаючого значення якості обслуговування та конкурентоспроможності на ринку, визначення чітких інструкцій і стандартів стає важливим кроком для досягнення високого рівня задоволеності клієнтів та підтримки позитивного бренду. Створення внутрішньофірмового стандарту дозволить філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» систематизувати та стандартизувати процеси обслуговування, надаючи персоналу чіткі вказівки щодо взаємодії з клієнтами. Це сприяє не лише консистентності в обслуговуванні, але й покращує ефективність та ефективність взаємодії з клієнтами. Впровадження стандарту також має позитивний вплив на побудову довгострокових відносин з клієнтами, забезпечуючи їх довіру та лояльність. Спільне використання чітких стандартів між всіма відділами філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» створює єдиний стиль обслуговування, що є ключовим для підтримки єдиної брендової ідентичності.

Забезпечуючи навчання персоналу та систематичне оновлення стандартів у відповідь на зміни в суспільстві та ринкові умови, філія «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» може підтримувати свою конкурентоспроможність та реагувати на потреби клієнтів. Високі стандарти обслуговування стають важливим інструментом у досягненні стратегічних цілей та збереженні стійкої позиції на ринку.

В наступному підпункті запропоновано розробити внутрішньофірмовий стандарт обслуговування клієнтів для філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування».

3.2. Розробка внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

Розробка стандарту обслуговування клієнтів є важливою стратегічною ініціативою для будь-якої компанії, оскільки вона допомагає систематизувати та стандартизувати процеси взаємодії з клієнтами. Обґрунтування використання цього підходу у практиці філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» включає кілька ключових аспектів:

1) розробка стандарту обслуговування встановлює чіткі параметри та очікування для персоналу, спрямовані на забезпечення високої якості обслуговування. Це дозволить філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» створювати позитивний та однаковий досвід для всіх клієнтів;

2) стандарт обслуговування забезпечують консистентність у взаємодії з клієнтами, незалежно від того, з ким вони спілкуються чи в якому каналі. Це допоможе уникнути непорозумінь та сформує в очах клієнтів єдиний образ філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»;

3) заздалегідь визначені та виконані стандарти обслуговування сприяють створенню позитивного враження від взаємодії з філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Це, своєю чергою, може підвищити лояльність клієнтів та збільшити їхню відданість;

4) стандартизація обслуговування спрощує процеси та дозволяє оптимізувати витрати та ресурси, підвищуючи ефективність діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»;

5) чіткі стандарти обслуговування надають персоналу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» рамки для вирішення конфліктних ситуацій та скарг клієнтів, сприяючи швидкому та ефективному розв'язанню проблем.

Загалом, розробка стандарту обслуговування клієнтів є стратегічною необхідністю для забезпечення якісного та консистентного обслуговування, що

впливає на репутацію філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» та її успіх на ринку.

Тому ми рекомендуємо для підвищення ефективності роботи з клієнтами філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» розробити внутрішньофірмовий стандарт обслуговування клієнтів, який буде складатись із 6 розділів (рис. 3.5).

Розділи стандарту обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»	1. Загальні правила
	2. Алгоритм обслуговування клієнтів в офісі
	3. Алгоритм обслуговування коли телефонує клієнт
	4. Алгоритм обслуговування клієнтів коли телефонує менеджер
	5. Робота з запереченнями

Рис 3.5 – Розділи внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» (авторська розробка)

Розглянемо детальніше кожен розділ.

1. Загальні правила.

Відповідно до внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» визначимо обов’язки менеджера:

звертатися до клієнта із застосуванням форми «Ви»;
 проявляти посмішку під час спілкування з клієнтом;
 мати відмінне знання про послуги, що пропонуються;
 вести розмову грамотно та професійно;
 часто використовувати ім'я клієнта в процесі комунікації;
 уникати вживання відмовних слів, таких як «ні», «не знаю», «не можу», «на жаль»;

виявляти потреби клієнта, докладаючи зусиль для дізнання, що саме він шукає, та утримуватися від нав'язування непотрібних товарів;

мати вміння використовувати технології продажу, такі як upsell (пропозиція більш дорогих товарів, ніж ті, що спочатку зацікавили клієнта) та cross-sell (мотивація клієнта розширити свій витратний кошик, купуючи товари, які доповнюють його основний вибір).

Важливим є визначення в стандарті обмежень в роботі з клієнтами:

1. Утримуватись від використання нецензурної лексики.
2. Виявляти повагу до клієнтів, уникаючи грубощів.
3. Стежити за кількістю закритих питань, намагаючись обмежити їхню кількість.

4. Мінімізувати час очікування клієнтів, уникаючи змушувати їх чекати надто довго.

5. Уникати перебивання клієнта, надаючи йому можливість висловитися.

6. Утримуватися від рекомендацій конкурентів.

7. Уникати конфліктів і сперечань з клієнтами.

Для філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» у внутрішньофірмовому стандарті обслуговування рекомендовано наголосити увагу на зовнішньому вигляді персоналу. Менеджер повинен виглядати охайно, забезпечивши, щоб його одяг був чистим і відпрасованим, без слідів бруду чи плям. Елементи одягу, взуття та аксесуарів менеджера мають гармонійно поєднуватися за стилем і кольоровою палітрою. Дозволяється мати довге волосся, яке повинно бути зібране у хвіст, а також можлива стрижка середньої довжини. Взуття менеджера повинно відповідати стилю і кольору його одягу. Руки та нігті повинні бути завжди чистими і доглянутими.

2. Алгоритм обслуговування клієнтів в офісі.

Одним з видів обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» є обслуговування безпосередньо в офісі.

У стандарті обслуговування клієнтів внутрішньофірмового порядку філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» пропонується впровадження розробленого алгоритму, який визначає послідовність дій менеджера при

обслуговуванні клієнта, який вже здійснив замовлення і прибув в офіс (рис. 3.6).

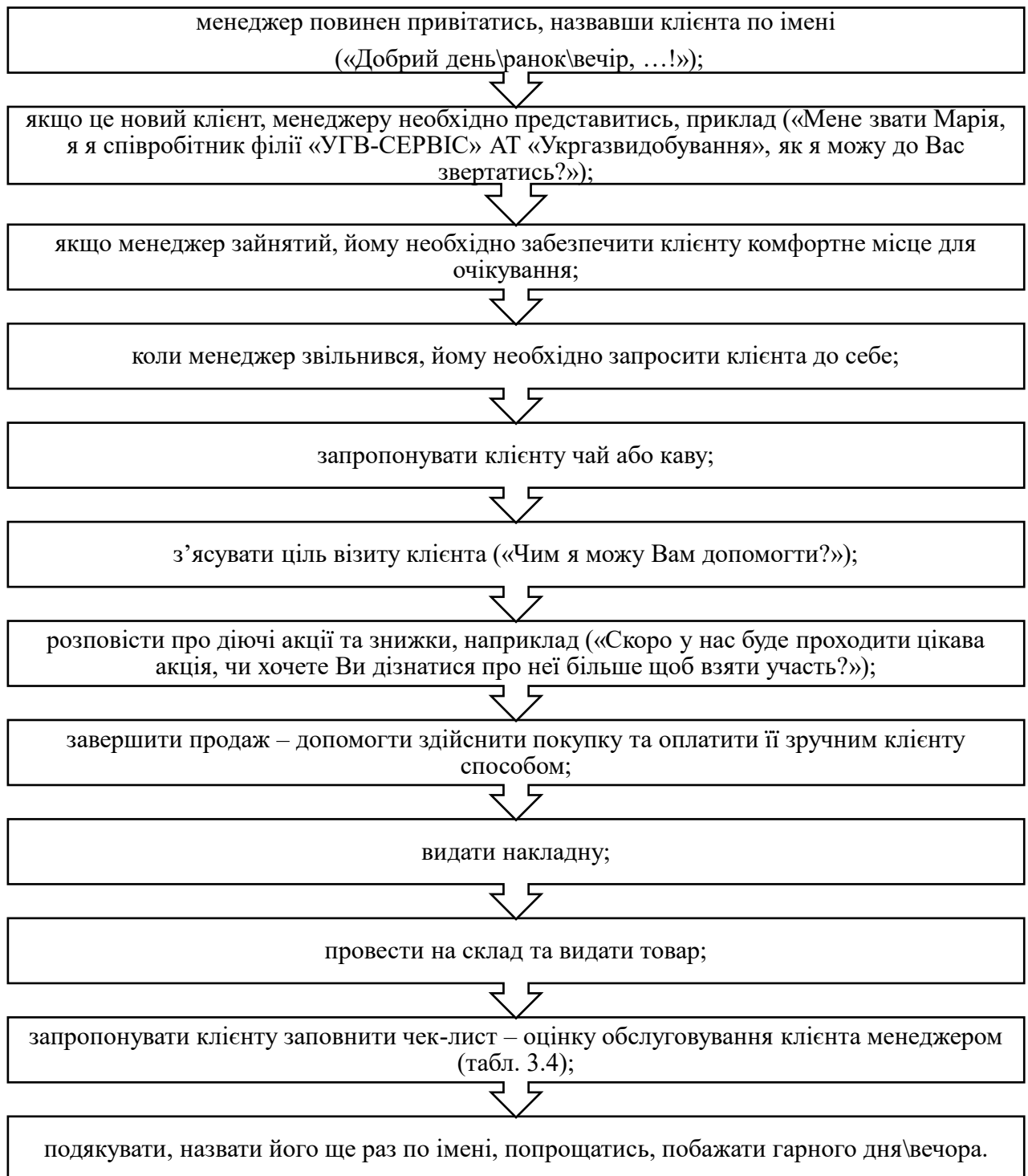


Рис. 3.6 – Послідовність дій менеджера при обслуговуванні клієнта в офісі філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

У внутрішньофірмовому стандарті обслуговування філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» рекомендовано також ввести алгоритм дій менеджера

при обслуговуванні клієнта, який прийшов на консультацію відносно вибору послуги в офіс:

менеджеру необхідно спочатку виявити його потреби (приклад загальних фраз для виявлення потреб: «Який саме послугу Ви хочете замовити?»; «За якими критеріями підбираєте?»; «Що для Вас є важливим при виборі послуги ?»);

зробити презентацію товару (можна розпочати зі слів: «Обираючи послуги саме у нас, Ви отримаєте...»);

провести роботу з запереченнями (якщо вони є);

надати інформацію про діючі акції та знижки;

завершити продаж – допомогти здійснити покупку та оплатити її зручним клієнту способом;

видати клієнту накладну;

запропонувати клієнту заповнити чек-лист – оцінку обслуговування клієнта менеджером (табл. 3.4);

подякувати, назвати його на ім'я, попрощатись, побажати гарного дня\вечора.

Таблиця 3.4 – Чек-лист обслуговування клієнта менеджером в офісі

Критерії оцінки менеджера		+	-
ввічливий			
привітний			
розмовляє грамотно			
якщо довелось чекати – забезпечив комфортне місце для очікування			
знає асортимент товару			
розуміє технічні характеристики продукту і може пояснити їх простими словами			
відповів на всі запитання клієнта			
розповів про діючі акції та знижки			
допоміг здійснити покупку та оплатити її зручним способом			
видав накладну			
ПІБ менеджера			
ПІБ клієнта			
Дата		Підпис	

Джерело: розроблено автором

Після надання послуг клієнтові в офісі, менеджеру філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» рекомендується оцінити відповідність своєї роботи внутрішньофірмовому стандарту обслуговування клієнтів, скориставшись заповненням чек-листу обслуговування клієнта в офісі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Чек-лист обслуговування клієнта в офісі для менеджера

	+	-
привітався		
представився (якщо це новий клієнт)		
забезпечив клієнту комфортне місце для очікування (якщо потрібно)		
запропонував клієнту чай або каву		
ставив відкриті питання, щоб зрозуміти потреби клієнта		
запропонував товар за виявленими потребами		
розповів про всі переваги товару		
розповів про діючі акції та знижки		
допоміг здійснити покупку та оплатити її зручним клієнту способом		
видав накладну		
провів на склад та видав товар		
запропонував клієнту заповнити чек-лист – оцінку обслуговування клієнта менеджером		
подякував клієнту, назвав його ще раз на ім'я		
попрощався		
побажав гарного дня\вечора		

Джерело: розроблено автором

3. Алгоритм обслуговування коли телефонує клієнт.

В сучасних умовах для філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» актуальним є комунікація з клієнтами через телефон. Тому філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» запропоновано запровадити наступний алгоритм обслуговування коли телефонує клієнт:

менеджер повинен привітатись, назвати власне ім'я («Добрий день\ранок\вечір! Мене звати ..., я менеджер з продажу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», як я можу до Вас звертатися?»);

дізнатися з якою метою телефонують («Чим я можу Вам допомогти?»);

уважно вислухати клієнта і виявити його потреби (приклади питань: «Яку послугу Ви хочете замовити?»)

- проконсультувати клієнта відносно послуг, що його цікавить;
- уточнити, чи залишилися у клієнта будь-які питання («Що б ви хотіли ще уточнити?»);
- з'ясувати деталі оплати і надання послуг;
- запропонувати заповнити чек-лист – оцінку обслуговування клієнта менеджером (табл. 3.6), який буде надіслано електронною поштою;
- резюмувати домовленості: назвати послугу, кількість, вартість, спосіб оплати;
- подякувати і попрощатися з клієнтом, побажати гарного дня («Дякуємо вам за дзвінок, гарного дня, до побачення»).

Таблиця 3.6 – Чек-лист обслуговування коли телефонує клієнт

	+	-
привітався та представився		
проконсультував відносно послуги, що цікавить		
відповів на всі запитання		
знає асортимент товару		
розуміє технічні характеристики послуги, пояснив їх простими словами		
з'ясував деталі оплати і доставки послуги		
ввічливий		
привітний		
уважний		
ПІБ менеджера		
ПІБ клієнта		

Джерело: розроблено автором

Після здійснення телефонних переговорів менеджеру рекомендовано оцінити відповідність своєї роботи внутрішньофірмовому стандарту обслуговування філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», заповнивши чек-лист обслуговування коли телефонує клієнт для менеджера (рис. 3.7).

4. Алгоритм обслуговування клієнтів коли телефонує менеджер.

В сучасних умовах ефективність вихідних дзвінків має прямий вплив на обсяги продажів та, відповідно, фінансовий успіх підприємства. Тому для філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» вельми важливо розробити докладний алгоритм дій менеджера при здійсненні вихідних дзвінків.

Чек-лист

☐ привітався	☐ з'ясував деталі оплати і доставки товару
☐ представився	☐ запропонував заповнити чек-лист – оцінку обслуговування клієнта
☐ виявив потреби клієнта, задаючи відкриті питання	☐ резюмував домовленості
☐ проконсультував клієнта відносно товару, що його цікавить	☐ подякував за дзвінок
☐ уточнив чи залишилися у клієнта будь-які питання	☐ попрощався
	☐ побажав гарного дня\вечора

Рис. 3.7 – Чек-лист обслуговування коли телефонує клієнт для менеджера (розроблено автором)

З цією метою рекомендується впровадити наступний алгоритм обслуговування клієнтів під час телефонних розмов:

менеджер повинен привітатись, представитись («Добрий день\ранок\вечір! Мене звати ..., я менеджер з продажу»);

з'ясувати можливість клієнта розмовляти («Вам зараз зручно розмовляти?»);

розповісти про діючі знижки та акції («У нас проходить акція на ..., можу запропонувати вам послугу за вигідною ціною»);

відповісти на запитання клієнта;

провести роботу з запереченнями (якщо потрібно);

з'ясувати деталі оплати і доставки товару;

запропонувати заповнити чек-лист – оцінку обслуговування клієнта менеджером (рис. 3.8), який буде надіслано електронною поштою;

резюмувати домовленості: назвати послуги, кількість, вартість, спосіб оплати;

подякувати і попрощатися з клієнтом, побажати гарного дня («Дякуємо Вам за дзвінок, гарного дня, до побачення»).

Таблиця 3.7 – Чек-лист – оцінка клієнтом обслуговування коли телефонує менеджер

	+	-
привітався та представився		
з'ясував можливість розмовляти		
розповів про діючі знижки та акції		
відповів на всі запитання		
знає асортимент товару		
розуміє технічні характеристики товару, пояснив їх простими словами		
з'ясував деталі оплати і доставки товару		
ввічливий		
привітний		
уважний		
ПІБ менеджера		
ПІБ клієнта		

Джерело: розроблено автором

Після здійснення телефонного дзвінка менеджеру рекомендовано оцінити відповідність проведення телефонних переговорів внутрішньофірмовому стандарту обслуговування філії «УГВ-СЕРВІС», заповнивши чек-лист обслуговування клієнтів коли телефонує менеджер (рис. 3.8).

5. Алгоритм роботи з запереченнями.

Менеджерам філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» слід розуміти, що заперечення є необхідною та важливою частиною процесу продажу та переконання клієнта. На етапі обробки заперечень виявляються справжні професійні якості. З цією метою філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» пропонує впровадити наступний алгоритм роботи із запереченнями клієнтів:

Менеджер повинен ретельно слухати клієнта та з'ясовувати суть його заперечень.

Визнавати заперечення можна, використовуючи такі вислови, як «Розгляньмо це докладніше», «Ваша думка для нас дуже важлива» або «Ми розуміємо, наскільки важливо знайти оптимальний варіант».

Чек-лист

☐ привітався	☐ з'ясував деталі оплати і доставки товару
☐ представився	☐ запропонував клієнту заповнити чек-лист – оцінку обслуговування клієнта менеджером
☐ з'ясував можливість клієнта розмовляти	☐ резюмував домовленості: назвав товар, кількість, вартість, спосіб оплати, місце і час доставки
☐ розповів про діючі знижки та акції	☐ подякував за витрачений на спілкування час
☐ відповів на всі запитання клієнта	☐ попрощався
☐ розуміє технічні характеристики товару, пояснив їх простими словами клієнту	☐ побажав гарного дня\вечора
☐ провів роботу з запереченнями	

Рис. 3.8 – Чек-лист обслуговування клієнтів коли телефонує менеджер (розроблено автором)

Важливо розрізняти між справжніми запереченнями та відмовою, наприклад, запитавши: «Це єдине, що заважає вам прийняти рішення?».

Приєднання до клієнта, виражаючи розуміння його позиції, також є важливим кроком: «Я розумію вас. Важливо знайти оптимальний баланс ціни і якості».

Для уточнення заперечень можна використовувати уточнюючі питання, наприклад: «На яких умовах ви б погодилися?» або «Яка сума була б прийнятною для вас?».

Аргументація, побудована на правдивих фактах, може переконати клієнта змінити свою початкову точку зору. Наприклад, «Хоча наша ціна може не бути найнижчою на ринку, але завдяки подовженому терміну гарантії ви врешті-решт заощадите. Купівля дешевше в іншому магазині може призвести до зламу товару, коли гарантійний термін вже закінчиться».

Наостанок, важливо уточнити, чи залишилися у клієнта додаткові питання.

Після проведеної роботи з запереченнями клієнта менеджера рекомендовано оцінити відповідність своєї роботи внутрішньофірмовому стандарту обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», заповнивши чек-лист роботи з запереченнями (рис. 3.9).

Чек-лист

☐	☐
☐ уважно вислухав клієнта	☐ уточнив заперечення за допомогою спеціальних запитань
☐ з'ясував суть заперечення	☐ привів аргументи щоб переконати клієнта змінити свою початкову точку зору
☐ зрозумів клієнта: він дійсно заперечує або це відмовка	☐ уточнив чи залишилися у клієнта питання
☐ дав зрозуміти клієнту, що він на його боці	

Рис. 3.9 – Чек-лист роботи з запереченнями для менеджера (розроблено автором)

Отже, в процесі виконання кваліфікаційної роботи було рекомендовано розробити внутрішньофірмовий стандарт обслуговування клієнтів у філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Цей стандарт має включати наступні розділи: загальні принципи, алгоритм обслуговування клієнтів в офісі, алгоритм обслуговування при телефонному дзвінку клієнта, алгоритм обслуговування при телефонному дзвінку менеджера та процедуру роботи з запереченнями. Зі співробітників філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» очікується, щоб вони оцінили відповідність своєї роботи внутрішньофірмовому стандарту обслуговування клієнтів, використовуючи розроблені для цього чек-листи.

3.3. Удосконалення методичних аспектів оцінювання клієнтоорієнтованого підходу до обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування»

На цей час не існує загальноприйнятої системи показників для оцінки ефективності клієнтоорієнтованого підходу до обслуговування клієнтів. Відсутність розроблених методичних аспектів для оцінювання такого підходу може бути пояснена тим, що ці показники значною мірою залежать від управлінської стратегії підприємства, сфери його діяльності і внутрішніх особливостей.

Для проведення оцінки ефективності впровадження внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів у філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» рекомендується використовувати розрахунок та аналіз показників системи обслуговування клієнтів. (рис. 3.10).

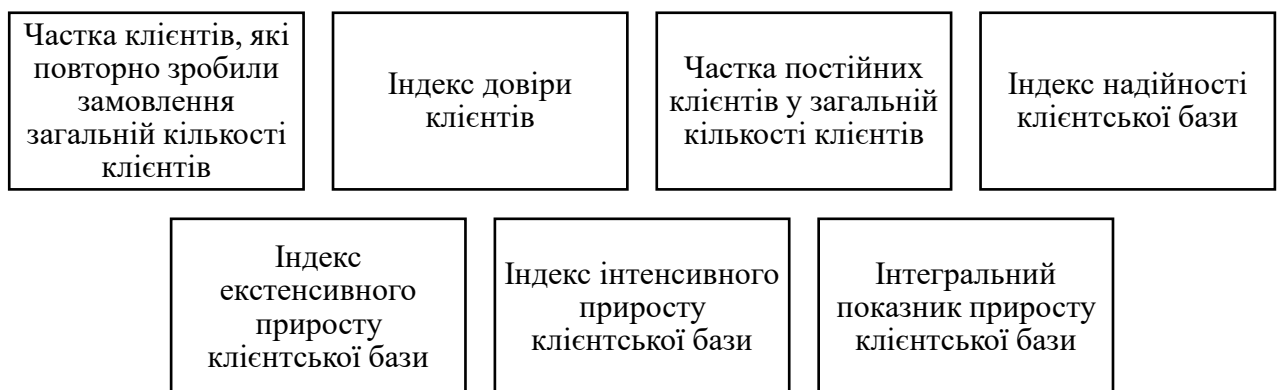


Рис. 3.10 – Показники ефективності системи обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» (авторська розробка)

Розглянемо детальніше кожен показник:

1. Частка клієнтів, які повторно зробили замовлення, у загальній кількості клієнтів:

$$q_{\text{повт.кл.}} = N_{\text{повт.кл.}} / N_{\text{заг.кл.}},$$

де $N_{\text{повт.кл.}}$ – кількість клієнтів, що зробили повторні замовлення;

$N_{\text{заг.кл.}}$ – загальна кількість клієнтів.

Рекомендоване значення: $\geq 0,9$.

2. Індекс довіри клієнтів:

$$i_{\text{д.кл.}} = q_{\text{повт.кл.}} / q_{\text{повт.кл. 1}},$$

де $q_{\text{повт.кл.}}$ — частка клієнтів, які повторно звернулися у звітному періоді;

$q_{\text{повт.кл. 1}}$ — частка клієнтів, які повторно звернулися у базовому періоді.

Рекомендоване значення: ≥ 1 . Якщо даний показник менш як 1, то систему обслуговування клієнтів варто вважати неефективною.

3. Частка постійних клієнтів у загальній кількості клієнтів:

$$q_{\text{пост.кл.}} = N_{\text{пост.кл.}} / N_{\text{заг.кл.}},$$

де $N_{\text{пост.кл.}}$ — кількість постійних клієнтів;

$N_{\text{заг.кл.}}$ — загальна кількість клієнтів.

Рекомендоване значення: $\geq 0,8$.

4. Індекс надійності клієнтської бази:

$$i_{\text{н.кл.б.}} = q_{\text{кл.}} / q_{\text{кл.1}},$$

де $q_{\text{пост.кл.}}$ — частка клієнтів у звітному періоді;

$q_{\text{пост.кл. 1}}$ — частка клієнтів у базовому періоді.

Рекомендоване значення: ≥ 1 . Якщо даний показник менш як 1, то систему обслуговування клієнтів варто вважати неефективною.

5. Індекс екстенсивного приросту клієнтської бази:

$$i_{\text{екст.кл.б.}} = N_{\text{пост.кл.}} / N_{\text{пост.кл.1}},$$

де $N_{\text{пост.кл.}}$ — кількість постійних клієнтів у звітному періоді.

$N_{\text{пост.кл.1}}$ — кількість постійних клієнтів у базовому періоді.

Рекомендоване значення: ≥ 1 . Якщо даний показник менш як 1, то систему обслуговування клієнтів варто вважати неефективною.

6. Індекс інтенсивного приросту клієнтської бази:

$$i_{\text{інт.кл.б.}} = Q_{\text{пост.кл.}} / Q_{\text{пост.кл.1}},$$

де $Q_{\text{пост.кл.}}$ — кількість угод, здійснених постійними клієнтами, у звітному періоді;

$Q_{\text{пост.кл.1}}$ — кількість угод, здійснених постійними клієнтами, у базовому періоді.

Рекомендоване значення: ≥ 1 . Якщо даний показник менш як 1, то систему обслуговування клієнтів варто вважати неефективною.

7. Інтегральний показник приросту клієнтської бази:

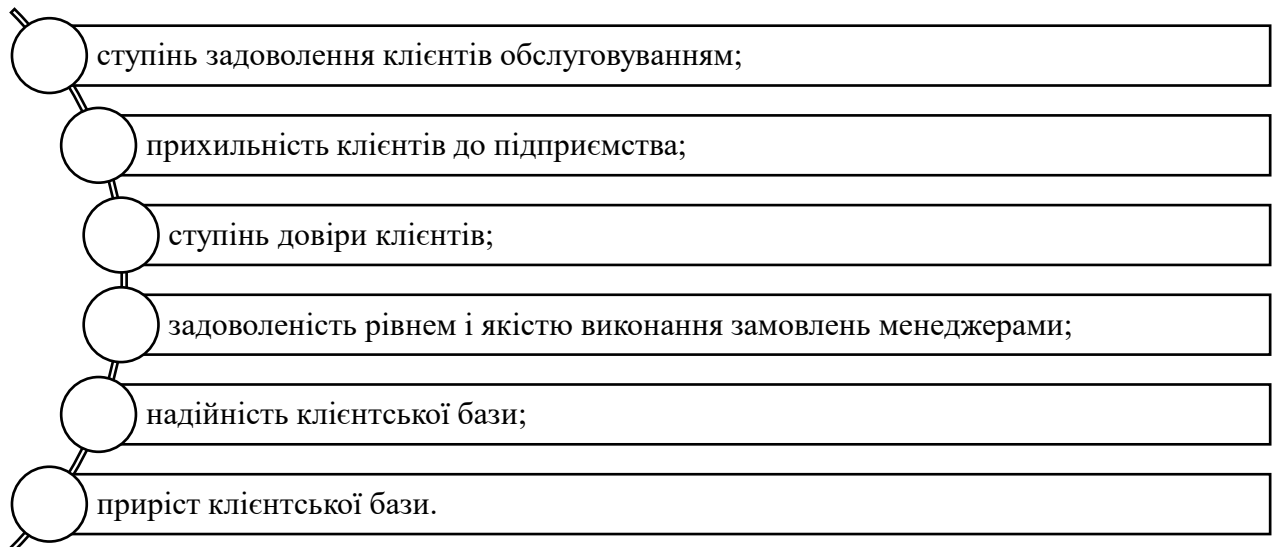
$$i_{п.кл.б.} = i_{екст.кл.б.} \times i_{інт.кл.б.},$$

де $i_{екст.кл.б.}$ – індекс екстенсивного приросту клієнтської бази;

$i_{інт.кл.б.}$ – індекс інтенсивного приросту клієнтської бази.

Функціонування внутрішньофірмового стандарту обслуговування філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» ефективно при $i_{п.кл.б.} \geq 1$. Якщо даний показник менш як 1, то систему обслуговування клієнтів варто вважати неефективною.

Вищевказані показники дозволять визначити:



Всі ці чинники безпосередньо впливають на прибутковість аналізованої компанії. Чим вище рівень задоволення клієнтів обслуговуванням філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», їхня прихильність до підприємства та задоволеність рівнем та якістю виконання замовлень менеджерами, тим більше клієнтів привертає підприємство. Отже, збільшення кількості клієнтів призводить до зростання прибутку.

Оцінку ефективності системи обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за допомогою застосування запропонованих

в роботі формул рекомендуємо розглянути на прикладі розрахунків показників ефективності за I та II півріччя 2022 року (табл. 3.8).

Дані для розрахунків були взяті з обліку клієнтів, який ведеться на підприємстві.

Таблиця 3.8 – Показники ефективності системи обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за I та II півріччя 2022 року

Показник	I півріччя 2022 року	II півріччя 2022 року	Рекомендоване значення
$q_{\text{повт.кл.}}$	0,64	0,59	$\geq 0,9$
$i_{\text{д.кл.}}$	0,91	1,16	≥ 1
$q_{\text{пост.кл.}}$	0,52	0,44	$\geq 0,8$
$i_{\text{н.кл.б.}}$	0,93	1,25	≥ 1
$i_{\text{екст.кл.б.}}$	0,89	1,04	≥ 1
$i_{\text{інт.кл.б.}}$	0,83	1,8	≥ 1
$i_{\text{п.кл.б.}}$	0,73	1,87	≥ 1

Джерело: розроблено автором

На онові проведених в табл. 3.8 розрахунків, доцільно зробити ряд висновків висновки:

у I півріччі 2022 року жоден з аналізованих показників не досяг рекомендованого значення, а отже систему обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за даний період варто вважати неефективною;

у II півріччі 2022 року рекомендованого значення не досягли такі показники як частка клієнтів, які повторно зробили замовлення, у загальній кількості клієнтів та частка постійних клієнтів у загальній кількості клієнтів, але загалом систему обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за даний період можливо вважати ефективною, адже більшість показників досягли рекомендованого значення.

Оцінку ефективності системи обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за допомогою пропонованих формул рекомендуємо розглянути на прикладі розрахунків показників ефективності на

29 грудня 2023 року (табл. 3.9). Дані для розрахунків були взяті з обліку клієнтів, який ведеться на підприємстві.

Таблиця 3.9 — Показники ефективності системи обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» на 29 грудня 2023 року

Показник	На 29 грудня 2023 року	Рекомендоване значення
$Q_{\text{повт.кл.}}$	0,63	$\geq 0,9$
$i_{\text{д.кл.}}$	0,73	≥ 1
$Q_{\text{пост.кл.}}$	0,46	$\geq 0,8$
$i_{\text{н.кл.б.}}$	0,7	≥ 1
$i_{\text{екст.кл.б.}}$	0,72	≥ 1
$i_{\text{інт.кл.б.}}$	0,42	≥ 1
$i_{\text{п.кл.б.}}$	0,3	≥ 1

Джерело: розроблено автором

З проведеного в таблиці 3.9 аналізу, доцільно зробити ряд висновків, а саме те, що всі показники, які було обраховано у 2023 році не відповідають нормативному значенню, тому система обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» протягом аналізованого періоду є не досить ефективною.

Рекомендуємо розглянути динаміку змін (відхилення від рекомендованого значення) показників ефективності системи обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2022 – 2023 рр. (табл. 3.10).

Динаміка відхилення від рекомендованого значення показників ефективності системи обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2022 – 2023 рр. свідчить, що у другому півріччі 2022 року зменшилось відхилення всіх показників ефективності системи обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» від рекомендованого значення крім частки клієнтів, які повторно зробили замовлення, у загальній кількості клієнтів та частки постійних клієнтів у загальній кількості клієнтів порівняно з I півріччям 2022 року, а отже ефективність системи обслуговування клієнтів зросла.

Таблиця 3.10 — Динаміка відхилення від рекомендованого значення показників ефективності системи обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» за 2022 – 2023 рр.

Показник	Відхилення від рекомендованого значення		
	I півріччя 2022 року	II півріччя 2022 року	29 грудня 2023 року
$q_{\text{повт.кл.}}$	0,26	0,31	0,27
$i_{\text{д.кл.}}$	0,09	0	0,27
$q_{\text{пост.кл.}}$	0,28	0,36	0,34
$i_{\text{н.кл.б.}}$	0,07	0	0,3
$i_{\text{екст.кл.б.}}$	0,11	0	0,28
$i_{\text{інт.кл.б.}}$	0,17	0	0,58
$i_{\text{п.кл.б.}}$	0,27	0	0,7

Джерело: розроблено автором

Варто зазначити, що 29 грудня 2023 року зросло відхилення майже всіх показників ефективності системи обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», а отже ефективність системи обслуговування клієнтів знизилась порівняно з I та II півріччям 2022 року. Найнижче відхилення від нормативного значення показників ефективності системи обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» протягом аналізованого періоду було в II півріччі 2022 року. Найбільший показник відхилення протягом аналізованого періоду від рекомендованого значення показників ефективності системи обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» було станом на 29 грудня 2023 року.

Одним з головних факторів, що вплинули на збільшення відхилення майже всіх показників ефективності системи обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», а отже і зниження ефективності системи обслуговування клієнтів у 2023 році стало вторгнення російських військ на територію України та масовані обстріли й руйнації. Зменшилась кількість

клієнтів, а отже і обсяги продажу філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Це призвело до недоотримання прибутку.

Завдяки впровадженню розробленого внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» планується:

- збільшити симпатію клієнтів до компанії;
- підвищити рівень довіри клієнтів;
- покращити задоволеність якістю та рівнем виконання замовлень.

Якщо клієнт задоволений якістю обслуговування, вчасним виконанням замовлень та компетентністю менеджерів, ймовірно, він надасть перевагу даному підприємству для майбутніх покупок. Впровадження стандарту обслуговування сприятиме зростанню клієнтської бази та, відповідно, збільшенню прибутку. Таким чином, впровадження розробленого внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» допоможе зменшити економічні втрати, спричинені військовими діями на території України, і наблизить показники ефективності системи обслуговування клієнтів компанії до рекомендованого рівня.

Підсумовуючи вищесказане, зауважимо, оцінку результативності впровадження розробленого внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» слід проводити на основі аналізу та розрахунку показників ефективності системи обслуговування клієнтів. Введення цього стандарту в компанії призведе до збільшення клієнтської бази, що, своєю чергою, сприятиме зростанню прибутку. Також це допоможе зменшити економічні втрати, пов'язані з військовими діями, та наблизить показники ефективності системи обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» до рекомендованих значень.

Висновки до розділу 3

Надавши рекомендації для покращення клієнтоорієнтованого підходу до управління філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» в умовах глобальних викликів зробимо ряд висновків:

1. Встановлено, що на цей час філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» рекомендується розробити ефективну систему стандартів обслуговування клієнтів. Це дозволить впроваджувати норми та стандарти обслуговування в філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», щоб підняти не лише обсяги продажів, а й рівень лояльності клієнтів до компанії. Стандарти обслуговування дадуть можливість аналізованому підприємству створити власний унікальний стиль та виділитися серед конкурентів.

2. Для забезпечення ефективної взаємодії працівників філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» з клієнтами було визначено необхідність розробки внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів, який буде складатися з шести розділів. Менеджерам філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» рекомендовано оцінити відповідність їх роботи цьому внутрішньофірмовому стандарту, скориставшись спеціально розробленими чек-листами.

3. Запропоновано проводити оцінку ефективності впровадження розробленого внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» шляхом розрахунку та аналізу показників ефективності системи обслуговування клієнтів. Визначено, що завдяки впровадженню цього стандарту планується збільшити позитивне ставлення клієнтів до підприємства, підвищити рівень довіри клієнтів та підвищити задоволеність їхніми замовленнями за якістю та своєчасністю виконання.

ВИСНОВКИ

Здійснивши дослідження на тему «Формування клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством в умовах глобальних викликів» зробимо висновки:

1. Визначено сутність клієнтоорієнтованого підходу як стратегічної концепції, що покладає акцент на задоволення потреб та очікувань клієнтів як пріоритет підприємства. Клієнтоорієнтований підхід сприяє покращенню якості обслуговування, підвищенню лояльності клієнтів та загальної конкурентоспроможності компанії. Розглянуто сутність внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів є невід'ємною частиною успішного функціонування будь-якого підприємства. Його сутність полягає у визначенні засад та норм, які направлені на забезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Структура внутрішньофірмового стандарту обслуговування включає в себе різні компоненти, такі як мета та область застосування, відповідальність та обов'язки, процедури, моніторинг та оцінка, що сприяє створенню систематизованої та ефективної методології надання послуг.

2. Розглянуто процес розробки внутрішньофірмового стандарту обслуговування є стратегічною ініціативою, спрямованою на підвищення якості обслуговування, підвищення задоволення клієнтів та підтримання позитивного бренду. Ефективне виконання цього процесу веде до покращення репутації компанії та зміцнення її позицій на ринку. Створення чітких та конкретних стандартів, які орієнтовані на вимоги та очікування клієнтів, є вирішальним для побудови успішної стратегії обслуговування. Участь зацікавлених сторін, аналіз зворотного зв'язку та врахування різних точок зору сприяють створенню більш об'єктивного та комплексного підходу. Постійне оновлення та адаптація стандартів до змін у середовищі та вимогах клієнтів є важливими компонентами забезпечення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу.

3. Дослідили міжнародний досвід розробки внутрішніх стандартів обслуговування, який підкреслює важливість адаптації бізнесу до потреб клієнтів. Впровадження чітких критеріїв, особиста взаємодія з клієнтами та використання інновацій сприяють успішному створенню позитивного враження. Важливо також враховувати відповідальність перед спільнотою та навколишнім середовищем. Міжнародний досвід підтверджує, що постійне оновлення стандартів у відповідь на зміни допомагає забезпечити тривалий успіх бізнесу.

4. Проаналізовано філію «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» як суб'єкта господарювання. Філія надає послуги з ремонту та технічного обслуговування широкого спектра обладнання, що використовується в нафтогазовій галузі, включаючи: бурове обладнання, видобувне обладнання, гідродинамічні системи, електротехнічне обладнання, автомобільний транспорт. Також надає послуги з монтажу обладнання, включаючи: бурові установки, видобувні установки, гідродинамічні системи, електротехнічне обладнання. Досліджено організаційну структуру товариства.

5. Здійснено аналіз фінансово-економічних показників діяльності філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Аналіз коефіцієнтів щодо фінансової стійкості дозволяє зробити висновок, що філія має низький рівень стійкості, що обумовлено значним використанням позичкового капіталу і в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища, це може бути загрозою. Це підтверджує високе значення фактичного показника заборгованості, що перевищує норматив у 2020 році на 0,624, 2021 році -0,476, 2022 році – 0,417. Відповідно значення коефіцієнта фінансової стабільності є низьким.

6. Досліджено практику використання стандартів обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». Стандарти обслуговування визначають основні норми та вимоги, які слід дотримуватися під час надання послуг чи обслуговування клієнтів. Висновок з питання стандартів обслуговування вказує на важливість впровадження та дотримання таких норм для забезпечення ефективного та якісного обслуговування. Зазначаються

переваги для бізнесу, такі як покращення репутації, збільшення лояльності клієнтів та зниження витрат на рішення конфліктних ситуацій.

7. Обґрунтовано створення та впровадження внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів виявляється ключовим елементом стратегії успіху філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування», спрямованої на забезпечення високоякісного обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Цей процес не тільки створює рамки для дії персоналу, але й визначає стандарти та цінності, які формують культуру підприємства. Створення внутрішньофірмового стандарту філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» є логічним кроком у забезпеченні консистентності та високої якості обслуговування. Від чітких інструкцій щодо взаємодії з клієнтами до стандартизації процесів приймання нових клієнтів, такий стандарт є важливим інструментом для забезпечення ефективності та надійності у всіх аспектах взаємодії з клієнтами.

8. Визначено, що для ефективної взаємодії працівників філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» з клієнтами рекомендовано створити внутрішньофірмовий стандарт обслуговування клієнтів, що включатиме 6 розділів. Менеджерам рекомендовано оцінити відповідність своєї роботи цьому стандарту, використовуючи розроблені чек-листи.

9. Запропоновано провести оцінку ефективності впровадження розробленого внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» на основі розрахунку та аналізу показників системи обслуговування клієнтів. Визначено, що внаслідок впровадження цього стандарту передбачається збільшення прихильності клієнтів до підприємства, підвищення рівня довіри та задоволеності клієнтів якістю та виконанням замовлень. Впровадження внутрішньофірмового стандарту обслуговування клієнтів філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування» призведе до росту клієнтської бази, що своєю чергою сприятиме збільшенню прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антошкова Н. А. Клієнтоорієнтований сервіс як пріоритетний споживчий запит споживачів підприємства ресторанного господарства у ХХІ столітті. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. Том 1. С. 14-18.
2. Балабанова Л. В., В. В. Холод, Балабанова І. В. Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 630 с.
3. Безродна С.М. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
4. Бердар М.М. Фінанси підприємства: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
5. Белявцева М. І., Воробйова В. Н. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. рек. МОНУ. Київ. : ЦНЛ, 2016. 408 с.
6. Бовш Л. А., Гопкало А.М., Расулова А.М. Диверсифікаційний підхід до клієнтоорієнтованого управління діяльністю суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу. *Наукові горизонти*. 2020. Т. 23. № 11. С. 88-100.
7. Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 5. Т. 2. С. 19-25.
8. Болтянська Л.О., Андрєєва Л.О., Лисак О.І. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 667 с.
9. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій: навч. посіб. Тернопіль: Карт-бланш, 2006. 275 с.
10. Братко О.С., Дячун О.Д., Лагоцька Н.З. Маркетинговий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, ТНЕУ, 2012. 296 с.
11. Брун В.М. Внутрішньофірмовий маркетинг як елемент орієнтації на клієнта. *Проблеми теорії та практики управління*, 2009. №6. С. 66-69
12. Бужимська К.О., Павлова С.І. Впровадження стандартів торгівельних послуг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств роздрібної

торгівлі. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки, 2018. № 6. С. 15-22.

13. Висока якість сервісу як норма. URL: https://inteltech.com.ua/sites/default/files/yakist_servisu_yak_norma.pdf (Дата звернення 25.12.2023).

14. Гарі Вайнерчук. Економіка подяки. Нью-Йорк: Harper Collins, 2011. 256 с.

15. Джей Бер. Обійміть ваших ненависників: як приймати скарги та утримати своїх клієнтів. Нью-Йорк: Портфоліо, 2016. 219 с.

16. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

17. Дядик Т. В. Брендинг та інтернет-брендинг найважливіші інструменти формування бренду підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 156. С. 124-128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-22>.

18. Еволюція Mystery Shopping: як змінюються технології оцінки якості сервісу? URL: <https://4service.group/evolyutsiya/>. (Дата звернення 25.12.2023).

19. Єдині стандарти обслуговування і їх значимість в роботі організації. URL: <https://www.gd.ru/articles/10637-standarty-obslujivaniya> (Дата звернення 25.12.2023).

20. Зайчук Т. О. Стратегічний маркетинг органічних продуктів харчування: монографія. Київ: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2012. 265 с.

21. Зарубіжний досвід організації сервісного обслуговування. URL: <https://studopedia.org/9-36293.html> (Дата звернення 25.12.2023).

22. Іваненко Л. М., Боєнко О. Ю. Б 75 Маркетинг: навчальний посібник. Вид. 3-є, доп. і перероб. Вінниця: Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2022. 362 с.

23. Кендюхов О.В., Залізняк В.П. Методи та критерії оцінки ефективності управління споживчим капіталом. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 2016. Вип. 14. С. 269-275.

24. Клієнтоорієнтованість. URL: <https://marketing-mmz.bitrix24.site/Kliyantooriyentovanist%CA%B9/> (Дата звернення 25.12.2023).
25. Клієнторієнтовані послуги та належний догляд. Практичний посібник / Роберт Мілн. Х: ХІСД, 2018. 68 с.
26. Ковалів Д. О., Бродюк І.В. Позиціонування бренду на ринку. Бренд-менеджмент: маркетингові технології. міжнар. наук.-практ.конференц. 8 лист. 2022 р. Київ, 2022. С. 99-102.
27. Корпоративні стандарти обслуговування клієнтів як засіб реалізації PR-стратегії організації. URL: <http://hr-portal.ru/article/korporativnye-standarty-obsluzhivaniya-klientov-kak-sredstvo-realizacii-pr-strategii> (Дата звернення 25.12.2023).
28. Литвиненко К.С., Яцишина Л.К. Стратегія позиціонування у формуванні бренду. Бренд-менеджмент: маркетингові технології. міжнар. наук.-практ.конференц. 8 лист. 2022 р. Київ, 2022. С. 103-105.
29. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр навчальної літератури», 2012. 224 с.
30. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
31. Непочатенко О.О., Мельничук Н.Ю. Фінанси підприємств: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 504 с.
32. Ніколас Вебб. Чого бажають клієнти. Нью-Йорк: АМАСОМ, 2016. 256 с.
33. Олійник Ю.О., Чуніхіна Т.С. Комунікаційна стратегія підприємства. Бренд-менеджмент: маркетингові технології. міжнар. наук.-практ.конференц. 8 лист. 2022 р. Київ, 2022. С.42-44.
34. Офіційний сайт філії «УГВ-СЕРВІС» АТ «Укргазвидобування». URL: <https://ugv.com.ua/uk/page/ugv-servis> (Дата звернення 25.12.2023).
35. Павлов К. В., Лялюк А. М., Павлова О. М. Маркетинг: теорія і практика: підручник. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф» 2022. 408 с.

36. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

37. Професійне обслуговування клієнтів по телефону. URL: <https://psycho.ru/library/322> (Дата звернення 25.12.2023).

38. Розробка і впровадження стандартів обслуговування покупців. URL: https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/service_standarts.htm (Дата звернення 25.12.2023).

39. Романчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії Економіка та управління підприємствами. *Інфраструктура ринку*. 2018. Випуск 21. С. 165-173.

40. Рябоконт Н.П., В.Г.Мартінович. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: *Економічні науки*. 2016. Вип. 21(2). С. 104-107.

41. Стандарти обслуговування клієнтів як складова корпоративної культури організації. URL: <http://hr-portal.ru/article/standarty-obsluzhivaniya-klientov-kak-sostavlyayushaya-korporativnoy-kultury-organizacii> (Дата звернення: 25.12.2023).

42. Стандарти обслуговування клієнтів. URL: <https://practicum-group.com/blogs/standarty-obsluzhivaniya-klientov/> (Дата звернення 25.12.2023).

43. Стандарти обслуговування працівників магазину Levis. URL: http://lvbco.narod.ru/03book_LVB.pdf (Дата звернення 25.12.2023).

44. Терлецька Ю. Клієнтоорієнтованість як чинник формування рівня зрілості системи менеджменту підприємства «Молодий вчений». *Економічні науки*. 2022. № 7 (107). С. 101-104.

45. Устьян О. Ю. Концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 2-3 (63-64). С. 61-68.

46. Френсіс Фрей, Енн Морріс. Рідкісні послуги: як перемогти, поставивши клієнтів в основі вашого бізнесу. Кембридж: Гарвардський бізнес-огляд, 2012. 272 с.

47. Фрідеманн В. Нердінгер. Орієнтація на клієнта. Х.: Вид-во Гуманітарний Центр, 2004. 180 с.

48. Халина В., Васильєва Т. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку підприємства: формування на засадах соціальної відповідальності у сфері надання послуг. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Економіка та управління підприємствами*. 2020. № 1. С. 98-107.

49. Чучка І. М., Студеняк І. П. Інтерактивний маркетинг : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. рек. МОНУ. Київ: Кондор, 2017. 122 с.

50. Марченко О.В., Шовкопляс С.М. Формування клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємством в умовах глобальних викликів. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали X Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 листопада 2023 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2023. С. 146–147.

51. Щебликіна І.О., Грибова Д.В. Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь: ВБ «ММД», 2015. 479 с.

52. Що таке клієнтоорієнтований підхід та його основні принципи. URL: <https://ag.marketing/klientoorientovaniy-pidhid/> (Дата звернення 25.12.2023).

53. Що таке клієнтоорієнтованість. URL: <https://www.calltouch.ru/glossary/klientoorientirovannost/> (Дата звернення 25.12.2023).

54. Як гарантувати клієнтам якісне і системне обслуговування. URL: <https://rau.ua/personalii/customer-service/> (Дата звернення 25.12.2023).

55. Якісний сервіс – ваша секретна зброя. URL: <https://blog.iteam.ru/kachestvennyj-servis-vashe-sekretное-oruzhie/> (Дата звернення 25.12.2023).

56. Якість обслуговування – ключ до успіху. URL: <https://franchising.ua/osnovi-biznesu/693/yakist-obslugovuvannya-klyuch-uspihu/> (Дата звернення 25.12.2023).

57. Якість обслуговування та її оцінка. URL: <http://wikipage.com.ua/1x7eac.html> (Дата звернення 25.12.2023).

58. Brady and Cronin, 2001 M.K. Brady, J.J. Cronin Jr. Customer orientation: effects on customer service perceptions and outcome behaviors J. Serv. Res., 3 (3) (2001), pp. 241-251.

59. Blackwell, R. (ed.) (2007). Customers behaviour. St.Pbg.: Piter. Day, G. (1994). The Capabilities of Market – Driven Organizations. Journal of Marketing, 58, pp.75-89.

60. Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S., et al. (2006). Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation. Journal of Marketing, 70, pp. 44-59.

61. Homburg, C., Pflesser, C. (2000). A multiple – layer model of market – oriented organizational culture: measurements issues, performance outcomes. Journal of marketing research, 4, pp. 449-462.

62. Kazakov, S.P. (2012). Market orientation as an effective approach to the organization of marketing at service sector enterprises. Marketing and marketing researches, 1, pp.42-45.

63. Khlebovich, D.I. (2012). Client oriented approach – research theory and practice. Clienting and management of the customer portfolio, 3, pp.170-187.

64. Kohli, A., Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The construct, Research Propositions and Managerial Implication. Journal of Marketing, 54, pp.1-18.

65. Kotler, Ph. (2003). Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know. New Jersey: John Wiley and sons. Narver, J., Slater, S. (1990). The effect of the Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing, 56, pp. 20-35.

66. Oyner, O.K., Latyshova, L.S. (2009). An impact of companies market oriented behaviour upon business efficiency. In Proceedings of the Xth International

Scientific Conference for Economic and Society Development. Moscow: GU-HSE, pp. 287-296.

67. Philip Kotler «Marketing Essentials». Prentice-Hall, 1984. 556 p.

68. Popov, N. I., Tretyak, O. A. (2014). Economic factors causing the low level of client oriented approach in countries of BRIC. Russian Journal of Management, 1, pp. 109- 138.

69. Rebiazina, V. A., Smirnova, M. M. (2014). Client oriented approach – results of empirical study. In Proceedings of the XIVth International Scientific Conference for Economic and Society Development. Moscow: GU- HSE, pp. 265-269.

70. Rozhkov, A.G. (2012). Client orientation of the company – practical experience in research. Ural Federal University Bulletin, Economics and Management series, 4, pp. 20-31.

71. Rumani, G. (ed.) (2008). Interaction orientation and firm performance. Journal of Marketing, 72, pp. 8-19.

72. Rust, R. (ed.) (2000). Driving Customer Equity: How Lifetime Customer Value is Reshaping Corporate Strategy. New York: Free Press. Semenov, I.V., Kubakhov, P.S., Malkova, T.G. (2009). Client oriented approach – research theory and practice. Marketing and marketing research, 6, pp. 360 – 378.

73. Vargo, S.; Lash, R. (2006). New dominant marketing logic development. Russian Journal of Management, 2, pp. 73-106.

74. Yuldasheva, O.U., and Shirshova, O. I. (2013). Companies marketing orientation – methodology, research and measurements. The bulletin of Syktyvkar State University Research Center for Law and Venture investments, 3, pp. 96 – 112.