

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Багіров Е.Г., Лисенко Д.Е., Бугас Д.Н. Особливості логістичного аутсорингу в Україні // *Економіка на управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. – 2011. – № 4(16). – С. 112-117.
2. Зборовська О.М. Актуальність використання логістики у виробничо-господарській діяльності підприємств // *Галицький економічний вісник*. – 2012. – № 3. – С. 36-41.
3. Іртищева І.О. Особливості управління логістичною діяльністю на транспортному підприємстві / І.О. Іртищева, А.О. Обозна // *Бізнес-навігатор*. – 2014. – № 1(33). – С. 224-231.
4. Іртищева І.О. Стратегічні орієнтири розвитку логістичної інфраструктури в морегосподарському комплексі України / І.О. Іртищева, Т.В. Стройко // *Збірник наукових праць НУК*. – Миколаїв: НУК, 2014. – № 1(451). – С. 12-16.
5. Иртышева И.А. Инновационное развитие логистической инфраструктуры в условиях глобализации / И.А. Иртышева, С.М. Минакова // *Уральский научный вестник. Серия Экономические науки*. – 2014. – № 28(107). – С. 20-23.
6. Мишко О.А. До питань розвитку логістичної інфраструктури в Україні // *Науковий журнал «Логістика: теорія та практика» Луцького національного технічного Університету*. – 2011. – № 1. – С. 96-100.
7. Омельченко Т.Ю. Проблемы логистики и пути их решения в Украине // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2011. – № 35. – С. 269-274.
8. Развитие системы управления материальными ресурсами предприятия: монография / Хобта В.М., Бондарева І.О., Селезньова Н.О., Руднева О.Ю. та ін. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», – 2012. – 143 с.
9. Рыкалина О. Классификация и методическое обеспечение логистических инноваций // *Логистика*. – 2011. – № 2. – С. 70-73.
10. A. Agarwal, R. Shankar Modeling Supply Chain Performance Variables // *Asian Academy of Management Journal*. – 2005. – № 10(2). – P. 47-68.
11. Brewer Peter C., Speh Thomas W. Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance // *Journal of Business Logistics*. – 2000. – vol. 21. – № 1. – P. 75-93.
12. Gürdal Ertek, Ayfer Başar, Nihan Özşamlı, Alp Eren Akçay A taxonomy of logistics innovations // *African Journal of Business Management* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.academia.edu/2202480/A\\_Taxonomy\\_Of\\_Logistics\\_Innovations](http://www.academia.edu/2202480/A_Taxonomy_Of_Logistics_Innovations).
13. Gunasekaran A., Patel C., McGaughey Ronald E. A Framework for Supply Chain Performance Measurement // *International Journal of Production Economics*. – 2012. – Vol. 136. – № 1. – P. 333-347.
14. Munksgaard K.B., Stentoft J. Arlbjörn, H. de Haas Exploring Supply Chain Innovation // *Logistics Research*. – 2011. – Volume: 3, Issue: 1. – P. 3-18.

УДК 658.64

**Моргулець О.Б.***кандидат економічних наук,**доцент кафедри менеджменту сфери послуг, докторант  
Київського національного університету технологій та дизайну***КЛІЄНТООРІЄНТОВАНА МОДЕЛЬ СЕРВІС-МЕНЕДЖМЕНТУ**

У статті досліджено особливості управління сервісним підприємством у сучасних умовах господарювання. Розкрито сутність клієнтоорієнтованого підходу в управлінні підприємством. Запропоновано авторське уточнення дефініції понять сервіс-менеджмент та клієнтоорієнтованість, а також авторську модель сервіс-менеджменту на основі принципів клієнто-орієнтованості та процесного підходу. Охарактеризовано основні складові системи сервіс-менеджменту. Особливу увагу приділено таким складовим системи як формування позитивного клієнтського досвіду та споживчої лояльності.

**Ключові слова:** сервіс-менеджмент, клієнтоорієнтованість, клієнтський досвід, споживча лояльність, модель, сервісне підприємство.

**Моргулець О.Б. КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ СЕРВИС-МЕНЕДЖМЕНТА**

В статье исследованы особенности управления сервисным предприятием в современных условиях хозяйствования. Раскрыта сущность клиентоориентированного подхода в управлении предприятием. Предложены авторское уточнение дефиниции понятий сервис-менеджмент и клиентоориентированность, а также авторская модель сервис-менеджмента на основе принципов клиентоориентированности и процессного подхода. Охарактеризованы основные составляющие системы сервис-менеджмента. Особое внимание уделено таким составляющим системы, как формирование положительного клиентского опыта и потребительской лояльности.

**Ключевые слова:** сервис-менеджмент, клиентоориентированность, клиентский опыт, потребительская лояльность, модель, сервисное предприятие.

**Morhulets O.B. CUSTOMER-ORIENTED MODEL OF SERVICE MANAGEMENT**

The paper dwells on the features of service enterprises management in the modern business environment. The essence of a customer-oriented approach to an enterprise management has been revealed. The author has specified the definition of the concepts of both service and customer-oriented management. The service management model based on the principles of customer-oriented and process-based approach has been introduced. The main components of the service management system have been scrutinised. A particular attention has been paid to such components of the model as creating a positive customer's experience and loyalty.

**Keywords:** service management, customer, customer's experience, consumer's loyalty, model, service enterprise.

**Постановка проблеми.** Сервісне підприємство є складним комплексом матеріально-технічних, трудових, інформаційних, фінансових та інших ресурсів, призначених для задоволення широкого кола потреб. Різноманіття застосовуваних ресурсів передбачає пошук шляхів раціонального сполучення й використання їх для досягнення намічених цілей підприємства.

Крім того, сьогодні конкурентний ринок пропонує дуже широкий спектр послуг і виділитися чи знайти свою особливу нішу підприємству дуже важко. Колишні методи боротьби за клієнтів вичерпали свій потенціал, а маркетингові стратегії орієнтовані на якість і оптимальну ціну не дають бажаного результату. Внаслідок цього з'явилася потреба ново-

го підходу до управління сервісним підприємством. Це, у свою чергу, викликає необхідність глибшого дослідження процесів функціонування і розвитку підприємств сфери послуг та розробки нової моделі сервіс-менеджменту на основі клієнтоорієнтованого підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнім часом питання розвитку теоретико-методичних засад сервіс-менеджменту активно досліджуються і висвітлюються в публікаціях, як зарубіжних так і вітчизняних видань. Серед опублікованих праць, що зробили певний внесок у розвиток сучасної концепції сервісного менеджменту, як основні можна виділити праці вітчизняних авторів: Н. Ведмідь; В. Куценка; О. Пащук; О. Решетняк та російських й інших зарубіжних: Т. Бурменко; В. Гордіна і М. Сущинської; М. Іванова; А. Саака і Ю. Пшеничних; Б. Чернишова; К. Лавлока; К. Гренрооса; Р. Нормана інших. Разом з тим, проблема все ж таки є новою і з огляду на незначну кількість вітчизняних наукових досліджень стверджувати про достатній рівень розвитку цієї проблематики буде передчасно.

Питанням клієнтоорієнтованості підприємств також присвячено чимало робіт в основному зарубіжних і подекуди вітчизняних авторів. До них можна віднести праці таких теоретиків та практиків у сфері менеджменту та маркетингу як В. Бусаркіну, М. Ваша, Т. Гоки, М. Джонсона, В. Кобзєву, А. Кулінича, С. Лосєва, О. Мальцевої, О. Новікова, Ф. Н'юелла, І. Патлах, Б. Рижковського, Р. Рудєва, М. Фузєєву, К. Харського, А. Херрманна, П. Черкашина, А. Юрчака. Незважаючи на свою популярність, поняття клієнтоорієнтованості не має стійкого наукового визначення й чіткої методики інтеграції його принципів у практику управління сервісним підприємством.

Сервіс-менеджмент є одним з найважливіших факторів функціонування та розвитку підприємства в умовах сучасної економіки. Цей процес повинен постійно удосконалюватися відповідно до потреб часу. Стрімкий розвиток сфери послуг привертає увагу не тільки підприємців, а й наукову спільноту. Проте здебільшого автори намагаються адаптувати класичну теорію менеджменту до загальних особливостей сервісної діяльності, враховуючи сучасні умови господарювання. Сьогодні цього недостатньо, змінилася сама парадигма управління, а тому виникла гостра потреба в розбудові теоретико-методичної бази сервіс-менеджменту, головною задачею якого є задоволення потреб споживачів.

**Постановка завдання.** Розвиток теоретико-методичних засад управління сервісним підприємством, розробка клієнтоорієнтованої моделі сервіс-менеджменту на основі процесного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Глобалізація ринків та інформаційна революція, лібералізація світової економіки, розвиток мобільних технологій та інформаційних мереж забезпечили для виробників дешеві персоналізовані канали комунікацій зі споживачами. Одночасно в споживачів з'явилася можливість отримувати доступ практично до будь-якої інформації в будь-який зручний для них час. У багатьох галузях виникли умови, близькі до моделі ідеальної конкуренції, більш значимою стала лояльність клієнта. Загострення конкурентної боротьби призвело до зниження цін на продукцію, зростання витрат на залучення покупців і, як наслідок, різке зниження прибутковості клієнтів. Основною можливістю збереження рентабельності бізнесу для багатьох підприємств стало підвищення інтен-

сивності споживання їхньої продукції (послуг) кожним з клієнтів, що призвело до необхідності підтримки довгострокових відносин з ними [1].

Таким чином, менеджмент підприємства змушений знову переорієнтуватися формуючи нову управлінську парадигму. У свій час з товароорієнтованого управління, ключовими об'єктами якого були технології і якість продукту менеджмент переорієнтувався на маркетинг, головну увагу якого займали конкуренти й інструменти швидкого просування і реалізації товару на ринку. Але сьогодні загальнодоступні виробничі і маркетингові технології більше не можуть забезпечити підприємству довгострокове лідерство, вони необхідні, але тільки їх уже не достатньо. Тепер важливо не просто створити продукт і знайти клієнтів, в яких підприємство відчуває реальну потребу, а й орієнтувати бізнес на зміцнення співробітництва з найбільш цінними з них.

Таким чином, сьогодні особливо затребуваними є перенесення акценту з процесу виробництва і якості товару (послуг) на зусилля по задоволенню потреб споживача, заміна товаро/маркетинговоорієнтованої стратегії підприємства на клієнтоорієнтовану, розробка дієвих алгоритмів побудови клієнтських відносин.

Сутність клієнтоорієнтованості підприємства можна виразити через характерні особливості цього підходу [1; 2]:

1. Глибоке розуміння своїх клієнтів. Припускає наявність в організації процесів розвиненої сегментації і таргетингу (маркетинговий механізм, що дозволяє виділити з усієї сукупної аудиторії тільки цільову, ту, яка відповідає заданим критеріям). Розуміння означає наявність процесів отримання регулярного зворотного зв'язку, налагодження постійного діалогу, що веде до розвитку довгострокових відносин, вимірювання рівня задоволеності і лояльності.

2. Орієнтація на утримання клієнтів. Оскільки збільшення частки ринку і залучення нових покупців коштує все дорожче, підприємствам вигідніше використовувати потенціал вже наявної клієнтської бази та забезпечувати зростання продажів за рахунок підвищення інтенсивності споживання своєї продукції існуючими клієнтами.

3. Індивідуальні комунікації з клієнтами. Для обліку персональних особливостей кожного споживача та формування більшої цінності продукту для нього, необхідно забезпечити особисту інтерактивну взаємодію між ним і підприємством. З розвитком інформаційних технологій рішення цього завдання стало можливим.

4. Співробітництво, засноване на відносинах, а не на продукті. Основою збереження і розвитку співробітництва між підприємством та його клієнтами є відносини, що формуються в результаті обслуговування (сервісу). Лояльні споживачі стали сприймати підприємство як носія певної ідеї (бренду), наділеною особливою для них цінністю.

5. Управління клієнтським досвідом. Споживча цінність – як пропозиція, як послуга, як відносини – не є ні панацеєю, ні чимось зафіксованим раз і назавжди. Вона завжди в динаміці і схильна до зовнішнього і внутрішнього негативного впливу. Тільки вимірюючи клієнтський досвід у різних точках дотику з підприємством, на різних етапах життєвого шляху і по різних каналах взаємодії, – можна бути впевненими, що клієнт дійсно отримує кращий досвід.

Таким чином, клієнтоорієнтованість є науковим підходом, що визначає сучасну концепцію управління підприємством, в основі якого лежать знання про

клієнтів та їхні потреби, що дозволяє формувати позитивний клієнтський досвід, споживчу лояльність, утримувати постійних і залучати нових клієнтів, за рахунок пропозицій, які об'єктивно враховують інтереси усіх сторін.

Менеджмент сервісного підприємства концептуально ґрунтується на відмінностях нематеріального виробництва від матеріального, особливостях функціонування системи сервісу та специфічності послуг як товару. Усвідомлення цих характеристик дає можливість представити сутність нової парадигми сервісного менеджменту виходячи з наступних концептуальних положень.

*По-перше*, необхідно усвідомити, що використання традиційних принципів менеджменту, заснованих на спеціалізації та поділі праці, є недостатнім для забезпечення ефективного менеджменту в сфері послуг. Сервісний менеджмент повинен базуватися на принципово іншій основі: робота в команді, міжфункціональне співробітництво, культура обслуговування, міжорганізаційне партнерство та довгострокова перспектива – є головними цінностями, властивими цій галузі науки.

*По-друге*, – орієнтація на клієнта. Це означає, що останній перебуває в центрі уваги підприємства, яке повинно прагнути якнайкраще зрозуміти тенденцію розвитку системи клієнтських переваг. З іншого боку, підприємство в певній мірі може впливати на поведінку споживача і споживчий ринок.

*І по-третє*, сутність сервісного менеджменту також визначає орієнтація на якість, яка також має вирішальне значення для менеджменту послуг, так як є запорукою сталої конкурентоспроможності та сприяє розвитку вітчизняних підприємств сфери обслуговування.

З огляду на вище викладене можна запропонувати уточнення дефініції поняття сервіс-менеджмент, – це сучасна система управління сервісним підприємством побудована на засадах клієнтоорієнтованості та інноваційного підходу до забезпечення якості обслуговування, формування позитивного клієнтського досвіду та лояльності споживача.

Взаємозв'язок основних елементів системи управління сервісним підприємством відображено в авторській моделі представлений на рисунку 1. Модель сервіс-менеджменту побудована на основі процесного підходу та принципів клієнтоорієнтованості підприємства.

Процес менеджменту сервісного підприємства розпочинається з визначення місії та встановлення цілей, які є підставою для розроблення системи заходів щодо їх досягнення та матеріального, фінансового і соціального забезпечення, за що відповідає функція планування. Для втілення планів необхідно мати певну організацію – процес, який забезпечуватиме їх виконання. Для отримання максимальної віддачі від працівників і забезпечення їхнього прагнення до покращення результатів потрібне мотивування, яке базується на вивченні потреб працівників і формуванні стимулів до праці. Контроль є функцією, яка забезпечує своєчасне корегування діяльності та/або планів у процесі виконання завдань та досягнення цілей. Оцінюючи результати діяльності керівництво прагне отримати

факт підтвердження бажаного прогресу в розвитку підприємства.

Важливим для управління сервісним підприємством, що функціонує в сучасному інформаційному суспільстві є забезпечення процесів розвитку. Саме цей блок моделі визначає її оригінальність і складає наукову новизну розробки. До цих процесів повинно бути включено формування позитивного клієнтського досвіду та лояльності клієнта, генерація інновацій та вдосконалення послуг, популяризація послуг та самого підприємства через формування позитивного іміджу.

Позитивний досвід, отриманий споживачем в процесі обслуговування формує його лояльне ставлення до підприємства та забезпечує тривалий взаємозв'язок з ним. Наприклад, якщо споживач повністю задоволений якістю послуги конкретного підприємства, то при всіх незмінних факторах наступного разу він з великим ступенем імовірності зробить свій споживчий вибір на користь саме цього підприємства. У свою чергу, при виборі іншої послуги, що входить в асортимент підприємства, його сприятливе ставлення перенесеться і на новий продукт.

Термін «управління клієнтським досвідом» (Customer Experience Management) винайшов Бернд Шмітт, який у 2003 році охарактеризував його як «процес стратегічного управління досвідом взаємодії клієнта і компанії, пов'язаним з продуктом або компанією». СЕМ являє собою науку, методологію та/або процес всебічного управління досвідом клієнта на всіх стадіях його взаємодії з компанією, продуктом, брендом або послугою [3].

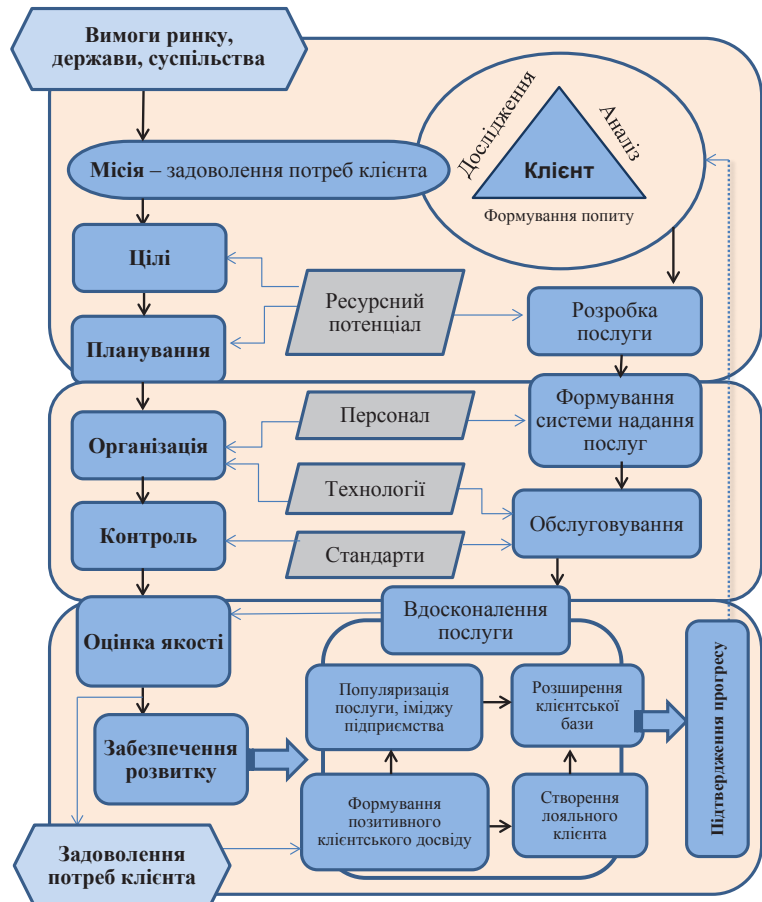


Рис. 1. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту

Авторська розробка

Використовуючи методологію управління клієнтським досвідом підприємство здобуває ряд переваг, зокрема:

- формує клієнтський досвід, який вирізняє бренд підприємства з поміж інших і забезпечує виконання обіцяного на кожному етапі співпраці з клієнтом;

- надає можливість співробітникам постійно пропонувати клієнту унікальний і цінний досвід на рівні найпростіших процесів на підприємстві;

- робить клієнтів настільки задоволеними, що вони купують тільки його послуги і радять підприємство своїм знайомим;

- включає в себе комплексну систему відстеження та вимірювання бізнес-результатів;

- приносить відкритий прибуток і дає високу рентабельність інвестицій, внаслідок поліпшення лояльності клієнтів і утримання співробітників [3].

Лояльність споживачів відображає позитивне ставлення клієнтів до діяльності підприємства та послуг, що ним надаються. Саме лояльності споживачів – їх сприятливе відношення до підприємства є фундаментом його стабільної і успішної діяльності.

Лояльність з'являється лише внаслідок взаємодії клієнта і підприємства. Навіть найяскравіший бренд та найпривабливіша рекламна пропозиція не здатні перетворити звичайного клієнта на лояльного, якщо вони не підкріплені конкретними діями направленими на формування тривалого позитивного взаємозв'язку. Практика показує, що наявність великої кількості лояльних і платоспроможних клієнтів може забезпечити ряд істотних переваг підприємству як в коротко, так і в довгостроковій перспективі.

У практиці обслуговування під лояльністю часто розуміють повторність придбання послуги, проте в економічній літературі лояльність частіше пов'язують з мірою задоволеності клієнта. Так у праці [4] зазначено, що лояльність з'являється тоді, коли споживач задоволений і не шкодує про витрачені гроші. Проте в [5] автор зазначає, що лояльний споживач – це завжди задоволений споживач, але задоволений споживач не завжди лояльний, хоча задоволеність клієнта – перший крок на шляху до формування його лояльності.

Зазначимо, що задоволеність послугою не ідентична лояльності споживача. Під задоволеністю клієнта слід розуміти сукупність суб'єктивних оцінок окремих характеристик підприємства та його продукту. Позитивна оцінка послуги підвищує задоволеність клієнта і відповідно силу наміру повторного придбання, але не визначає його повністю, оскільки воно залежить від прив'язаності клієнта до підприємства і загальної привабливості аналогічних послуг конкурентів.

Таким чином, задоволеність споживачів не обов'язково призводить до повторного придбання і збільшення продажів, вона є лише фундаментом для подальшого формування споживчої лояльності.

За оцінками спеціалістів, збільшення числа лояльних клієнтів на 5% в середньому може призвести до збільшення обсягів збуту на 100%. На залучення нового споживача окремі підприємства витрачають у 5–10 разів більше коштів, ніж на збереження уже існуючого. При цьому лояльний клієнт приносить у 11 разів більше прибутку [6; 7]. Отже, формування споживацької лояльності є вигідним для підприємства, проте потреби клієнта завжди мають бути найвищою цінністю.

Генерація інновацій та їх впровадження є фактором не тільки розвитку, а й умовою виживання. Забезпечення якості послуги та її постійне вдоскона-

лення у відповідь на запити споживачів забезпечує конкурентоспроможність сервісного підприємства на ринку та розвиток у довгостроковій перспективі.

Існує сім категорій нововведень у сервісі [8], зокрема:

- головні нововведення в сфері обслуговування – нові основні послуги для нових ринків. Ці послуги зазвичай передбачають як нові характеристики, так і радикально нові атрибути або процеси;

- головні нововведення в процесі обслуговування – передбачають використання нових процесів (технологій) для надання базових послуг новими способами з додатковими вигодами;

- розширення асортиментної лінії – доповнення до поточної лінії додаткових послуг;

- розширення лінії процесу – передбачає використання нових способів обслуговування чи пропозицію більшої кількості зручностей існуючим клієнтам та/або залучення нових – тих, які вважають традиційний підхід непривабливим;

- додаткові нововведення в обслуговуванні – мають форму впровадження нових полегшувальних елементів послуги, що збільшують цінність базової послуги чи значно поліпшують додаткові послуги;

- удосконалення послуги – найпоширеніший тип нововведення, передбачає невеликі зміни в процесі надання послуги;

- зміна стилю – являє собою найпростіший тип нововведення, що не передбачає жодних змін у будь-якому процесі. Однак такі зміни часто досить помітні і можуть служити мотивацією як для сервісних службовців так і для клієнтів.

Усі елементи моделі сервіс-менеджменту синтезуються в механізмі. Зовнішні важелі механізму сервіс-менеджменту забезпечують функціонування керуючої підсистеми управління, ними, як правило, є ринкові регулятори (ціни, конкуренція, попит і пропозиція тощо), державне регулювання та зв'язки з іншими господарюючими суб'єктами. Внутрішніми важелями, які зумовлюють рух системи, є методи та інструменти управління, внутрішня нормативно-правова база та інформаційна система підприємства. Відсутність хоча б однієї із складових моделі знижує ефективність усього процесу сервіс-менеджменту.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підводячи підсумок можна з упевненістю стверджувати, що сучасна система сервіс-менеджменту повинна бути орієнтованим на:

- максимальне задоволення потреб клієнтів шляхом надання йому якісних послуг;

- формування позитивного клієнтського досвіду, що формує споживчу лояльність і стимулює повернення клієнта;

- створення на підприємстві умов і можливостей для постійного вдосконалення сервісного продукту;

- формування позитивного іміджу підприємства, що забезпечить стабільність його функціонування.

У перспективі подальших розвідок у цьому напрямку розробка методичної бази процесів забезпечення розвитку сервісного підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Лосев С.В. Принципы построения клиентоориентированной организации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://referent.mubint.ru/8/6840>.
2. Юрчак А. Как различить клиентоцентричную организацию: основные характеристики. Опубликовано 20.06.2012. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://b2b-insight.management.com.ua>.
3. Bernd H. Schmitt. Customer Experience Management: A

- Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. – 2003. – 256 p. – ISBN: 978-0-471-23774-7.
4. Сысоева С., Нейман А. Как воспитать лояльность покупателей // Маркетолог. – 2004. – № 1(51). – С. 30-35.
  5. Лопатинская И.В., Лояльность как основной показатель удержания потребителей банковских услуг // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 3. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dis.ru/library/market/archive/2002/3/219.html>.
  6. Новоченко В.А. Взаимоотношения с клиентами – ключевой фактор успешности компании. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/altconf2001/>.
  7. Наумова О.Е. Формування лояльності споживачів як стратегічний напрям менеджменту підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. – Т. 4. – С. 171-174. [Електрон ресурс]. – Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_6\\_4/171-174.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/171-174.pdf).
  8. Пащук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід: навч. посіб. / Пащук О.В. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 560 с. – ISBN 966-8556-47-Х.
  9. Ведмідь Н.І. Сервісне управління підприємствами курортно-рекреаційної сфери. Автореф. дис. на здобуття наук. ступ. д.е.н. – К.: КНТЕУ, 2014. – 40 с.
  10. Чернышев Б. Менеджмент в сервисной экономике: сущность и содержание // Проблемы теории и практики управления, № 4, 2004. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://vasilievaa.narod.ru/16\\_1\\_04.htm](http://vasilievaa.narod.ru/16_1_04.htm).

УДК 65.016:664.61

**Мохонько Г.А.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»

**Лівандовська А.О.**  
студент  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут»

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

У статті розглянуто сутність стратегічного потенціалу розвитку підприємства, визначені основні проблеми розвитку підприємств хлібопекарської галузі України. Проаналізовані підходи до управління стратегічним потенціалом розвитку та обґрунтовано застосування комплексного підходу, розглянуто принципів засади його формування. Виявлено основні переваги та недоліки використання комплексного підходу в управлінні стратегічним потенціалом розвитку підприємства хлібопекарської галузі.

**Ключові слова:** стратегічний потенціал розвитку, управління стратегічним потенціалом розвитку, підходи до управління, комплексний підхід до управління, хлібопекарська галузь.

### **Мохонько Г.А., Ливандовская А.О. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ХЛЕБОПЕКАРНОЙ ОТРАСЛИ**

В статье рассмотрена сущность стратегического потенциала развития предприятия, определены основные проблемы развития стратегического потенциала предприятий хлебопекарной отрасли Украины, проанализированы подходы к управлению стратегическим потенциалом развития. Предложено применение комплексного подхода к управлению стратегическим потенциалом развития, описаны основные его составляющие и рассмотрены принципиальные основы его формирования. Выявлены основные преимущества и недостатки использования комплексного подхода в управлении стратегическим потенциалом развития предприятия хлебопекарной отрасли.

**Ключевые слова:** стратегический потенциал развития, управление стратегическим потенциалом развития, подходы к управлению, комплексный подход к управлению, хлебопекарная отрасль.

### **Mokhon'ko G.A., Livandovskaya A.O. FEATURES OF THE STRATEGIC POTENTIAL OF ENTERPRISES BAKING**

The article deals with the essence of the strategic potential of enterprise development, the basic problem of the strategic potential of the baking industry of Ukraine, analyzed approaches to the management of strategic development potential. Suggested an integrated approach to the management of strategic development potential, it describes the basic components and reviewed the fundamental principles of its formation. The basic advantages and disadvantages of using an integrated approach in the management of strategic potential of enterprise development baking industry.

**Keywords:** strategic development potential, strategic management development potential, management approaches, integrated approach to the management, baking industry.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасного економічного розвитку економіки України для будь-якого підприємства головним завданням залишається забезпечення розвитку його життєдіяльності. У таких складних умовах саме розробка, прийняття та реалізація підходів щодо управління стратегічним потенціалом розвитку потребує особливої уваги з боку керівництва. Ефективність реалізації цілей з розвитку стратегічного потенціалу значною мірою залежить від правильності вибору підходу до процесу прийняття управлінських

рішень. Особливої значимості це питання набуває в умовах постійного браку кількості варіантів альтернативних рішень, часу, непередбачуваності наслідків від реалізації рішень, а також низької вірогідності правильного його розуміння та виконання колективом.

Основною тенденцією розвитку хлібопекарської галузі України останніми роками є укрупнення й концентрація виробництва, що дозволяє оптимізувати логістику, прискорити реконструкцію підприємств, знизити за рахунок «ефекту масштабу» собівартість