

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ЯК ПЕРЕДУМОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© 2017 ПРОДАН І. О., РІЗНИК Ю. І.

УДК 330.101

Продан І. О., Різник Ю. І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства

Мета статті полягає у дослідженні сутності клієнтоорієнтованого підходу та його взаємозв'язку з конкурентоспроможністю підприємства, а також у визначенні ключових факторів побудови ефективної системи клієнтоорієнтованості. Розглянуто поняття клієнтоорієнтованості та її взаємозв'язок з конкурентоспроможністю компаній. Визначено основні підходи до обґрунтування поняття «клієнтоорієнтованість», зокрема, підходи з позицій визначення клієнтоорієнтованості як: стратегії або способу ведення бізнесу; уміння, інструменту або характеристики бізнесу; клієнтського досвіду або оцінки клієнта. Обґрунтовано способи отримання додаткового прибутку в результаті підвищення клієнтоорієнтованості підприємств. Проаналізовано методику оцінки рівня клієнтоорієнтованості компанії, а також запропоновано набір основних компонент успішної реалізації клієнтоорієнтованого підходу.

Ключові слова: клієнтоорієнтований підхід, клієнтоорієнтованість, конкурентоспроможність, лояльність, індекс NPS.

Табл.: 3. **Бібл.:** 15.

Продан Ірина Олегівна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри міжнародного бізнесу та туризму, Тернопільський національний економічний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46020, Україна)

E-mail: prodan.iryua@gmail.com

Різник Юлія Ігорівна – магістрант, Тернопільський національний економічний університет (вул. Львівська, 11, Тернопіль, 46020, Україна)

E-mail: yuliiia@crowdin.com

УДК 330.101

Продан И. О., Ризник Ю. И. Клиентоориентированный подход как предпосылка конкурентоспособности предприятия

Цель статьи заключается в исследовании сущности клиентоориентированного подхода и его взаимосвязи с конкурентоспособностью предприятия, а также в определении ключевых факторов построения эффективной системы клиентоориентированности. Рассмотрено понятие клиентоориентированности и ее взаимосвязь с конкурентоспособностью компаний. Определены основные подходы к обоснованию понятия «клиентоориентированность», в частности, подходы с позиции определения клиентоориентированности как: стратегии или способа ведения бизнеса; умения, инструмента или характеристики бизнеса; клиентского опыта или оценки клиента. Обоснованы способы получения дополнительной прибыли в результате повышения клиентоориентированности предприятий. Проанализирована методика оценки уровня клиентоориентированности компании, а также предложен набор основных компонент успешной реализации клиентоориентированного подхода.

Ключевые слова: клиентоориентированный подход, клиентоориентированность, конкурентоспособность, лояльность, индекс NPS.

Табл.: 3. **Библ.:** 15.

Продан Ирина Олеговна – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры международного бизнеса и туризма, Тернопольский национальный экономический университет (ул. Львовская, 11, Тернополь, 46020, Украина)

E-mail: prodan.iryua@gmail.com

Ризник Юлия Игоревна – магистрант, Тернопольский национальный экономический университет (ул. Львовская, 11, Тернополь, 46020, Украина)

E-mail: yuliiia@crowdin.com

UDC 330.101

Prodan I. O., Riznyk Yu. I. The Customer-Oriented Approach as Precondition for the Competitiveness of Enterprise

The article is aimed at exploring the essence of the customer-oriented approach and its interrelation to the competitiveness of enterprise, as well as identification of the key factors in the building an efficient system of customer orientation. The concept of customer orientation and its interrelation to the competitiveness of companies was considered. The basic approaches to substantiation of the concept of «customer orientation» were defined, in particular, approaches from the view of definition of customer orientation as: strategy or the way of doing business; skill, tool or business characteristics; client experience or client evaluation. The means of obtaining additional income resulting from the improved customer orientation of enterprises have been substantiated. Methods for evaluation of the level of customer orientation of company have been analyzed, as well as a set of the fundamental components of a successful implementation of the customer-oriented approach has been proposed.

Keywords: customer-oriented approach, customer orientation, competitiveness, loyalty, NPS index.

Tbl.: 3. **Bibl.:** 15.

Prodan Iryna O. – PhD (Economics), Senior Lecturer of the Department of International Business and Tourism, Ternopil National Economic University (11 Lvivska Str., Ternopil, 46020, Ukraine)

E-mail: prodan.iryua@gmail.com

Riznyk Yuliia I. – Graduate Student, Ternopil National Economic University (11 Lvivska Str., Ternopil, 46020, Ukraine)

E-mail: yuliiia@crowdin.com

Клієнтоорієнтований підхід останнім часом стає провідною парадигмою ведення бізнесу. Це пов'язано з тим, що унікальні конкурентні переваги, про які всі говорять, стає досить складно створювати за рахунок нових технологій, за рахунок асортименту, підвищення операційної ефективності та зниження цін, оскільки все це можна швидко скопіювати. А ось ставлення до клієнта скопіювати складніше. Лише знаючи свого клієнта, розуміючи його потреби та передбачаючи його потенційні бажання, можна створити продукт чи послугу, від яких неможливо відмовитися.

Це, своєю чергою, приводить до збільшення лояльності існуючих клієнтів та залучення нових, а відповідно – до зростання прибутковості та довгострокового процвітання підприємств.

На сьогоднішній день більшість компаній називають себе клієнтоорієнтованими, аргументуючи це тим, що в них є спеціальні програми лояльності для своїх клієнтів, або ж бездоганний сервіс чи висококваліфікований персонал. Проте, на жаль, клієнтоорієнтованість у бізнес-практиці трапляється значно рідше. Згідно зі статистикою, 99% компаній вважають, що вони клієнто-

орієнтовані, тим не менше, про клієнтоорієнтованість лишень 1% компаній говорять самі покупці [1, с. 33].

Незважаючи на те, що сутність поняття «клієнтоорієнтованість» розглядається в працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців та експертів у сфері маркетингу (зокрема, клієнтоорієнтованість досліджували І. Манн, О. Мухортова, О. Новіков, С. Еверт, К. Харський, Ф. Вебстер, Дж. Фарлей та інші), проте єдине трактування цього поняття практично відсутнє. Майже всі автори сходяться на думці, що клієнтоорієнтованість в першу чергу пов'язана із задоволенням потреб клієнтів, що в подальшому має забезпечити додаткові вигоди для підприємства. Разом із тим, варто відзначити неоднозначність та плюралізм думок різних авторів стосовно того, чим ж насправді є клієнтоорієнтованість – стратегією, способом ведення бізнесу, інструментом, процесом, клієнтським досвідом тощо.

Відомо, що кінцевою метою будь-якого бізнесу є отримання прибутку. Найуспішніші світові компанії давним-давно зробили ставку отримання прибутку за рахунок збільшення кількості постійних клієнтів, адже стратегія «взьмемо обсягом» працює тільки спочатку, а потім від такого іміджу «не відмиєшся» при всьому бажанні.

Якщо клієнт задоволений продуктом і вашим ставленням до нього, то він буде повертатися до вас знову і знову, а також рекомендувати вас своїм друзям і знайомим.

Дослідження показують, що якщо коефіцієнт утримання покупців підвищити всього на 5%, то це приведе до збільшення доходу фірми в два рази. При правильному використанні програм лояльності витрачені на акції бюджети знижуються на 20%. І при цьому на 15% збільшують продажі, на 20% – маркетинговий ефект, на 23% – лояльність до бренда (за даними РМCG) [2, с. 12]. Адже не має ніякого значення, що в магазині за рогом ціна нижче, – покупець прийде до вас, якщо буде відчувати себе потрібним, важливим, оточеним турботою і розумінням. Зрозумівши це, багато бізнесменів намагаються розвивати бізнес на основі клієнтоорієнтованого підходу.

Аналізуючи етимологію поняття «клієнтоорієнтованість», варто відмітити, що клієнтоорієнтованість, виходячи із самої назви, – це орієнтація на клієнта з метою краще зрозуміти його потреби і задовольнити їх. Основні підходи до означення поняття «клієнтоорієнтованість» наведені в *табл. 1*.

Але не варто забувати, що мова йде про бізнес, а не про благодійність, тому більшість авторів акцентують увагу на тому, що задоволення потреб клієнта потенційно має привести до повторних продажів та отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді.

Таблиця 1

Основні підходи до означення поняття «клієнтоорієнтованість»

Автор(-и)	Означення: Клієнтоорієнтованість – це ...	Основна ідея
1	2	3
Підхід з позиції означення клієнтоорієнтованості як стратегії або способу ведення бізнесу		
Стрій Л. [3]	Маркетинг відносин – це філософія маркетингу, спрямована на встановлення, підтримку і зміцнення взаємовигідних відносин співробітництва з усіма учасниками процесу планування, виробництва і розподілу товарів, послуг та інформації з метою забезпечення тривалого процвітання підприємства, підтримки і поліпшення благополуччя його партнерів, споживачів і суспільства в цілому	Стратегія бізнесу
Манн І. [4]	Це ініціація позитивних емоцій і захвату в існуючих клієнтів, що веде до повторних покупок і здобуття нових клієнтів за рахунок рекомендацій існуючих клієнтів	Ініціація позитивних емоцій
Воржакова Ю. П. [5, с. 240]	Перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередження конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів	Спосіб ведення бізнесу
Фарлей Дж. У., Вебстер Ф. Е. [6]	Частина корпоративної культури, набір переконань, що ставить інтереси клієнта на перше місце перед інтересами менеджерів, акціонерів, працівників. Фокус не тільки на розумінні потреб існуючих і потенційних клієнтів, а також на розумінні їх цінностей і переконань	Набір переконань
Підхід з позиції означення клієнтоорієнтованості як уміння, інструменту або характеристики бізнесу		
Еверт С. [7]	Це вміння виявляти потреби клієнта (як внутрішнього, так і зовнішнього) та ефективно задовольняти їх	Вміння
Новіков А. [8]	Це характеристика самого бізнесу, яка відображає місце інтересів клієнта в системі пріоритетів керівництва і власників; це інструмент, який дозволяє підприємству отримувати лояльних клієнтів. Користування цим інструментом вимагає деяких інвестицій	Характеристика бізнесу, інструмент
Лучков В. [9]	Це здатність компанії створювати додатковий потік клієнтів і додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння і задоволення потреб клієнтів	Здатність

1	2	3
Підхід з позиції означення клієнтоорієнтованості як клієнтського досвіду або оцінки клієнта		
Консалтингова компанія Accenture [10]	Створення позитивного клієнтського досвіду на всьому його життєвому циклі взаємодії з компанією	Позитивний клієнтський досвід
Харський К. В. [11]	Це не те, що ви думаєте зробити для клієнта, це те, що клієнт думає про вас; це не те, що компанія робить для свого клієнта, це не те, що вона збирається зробити, це не те, що вона хоче зробити, це не те, що вона може зробити при необхідності. Це оцінка клієнтом видимої частини діяльності компанії	Оцінка клієнта

Джерело: складено за [3–11].

Таким чином, клієнтоорієнтованість – це здатність організації отримувати *додатковий* прибуток за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів. В іншому випадку створюється тільки видимість клієнтоорієнтованості.

Для повноти розуміння наведемо сім варіантів отримання додаткового прибутку в результаті підвищення орієнтації фірми на клієнта:

1) Клієнт збільшує частоту і обсяг закупівель, тобто фізично приносить більше грошей. Значення лояльності як фактора конкурентоспроможності підтверджено даними статистичних досліджень. За оцінками одного з перших дослідників феномена лояльності Ф. Ф. Райхельда і його колег, низький рівень лояльності в діловому середовищі знижує показники ефективності економічної діяльності на 25–50%, а іноді й більше. Збільшення кількості постійних споживачів на 5% приводить до зростання прибутку на 25–100% [12]. У більшості галузей прибуток від кожного клієнта зростає в міру збільшення його співпраці з компанією. Як правило, для компенсації втрат від одного старого клієнта, який вас покинув, необхідно залучити декілька нових.

2) Лояльні клієнти менш чутливі до ціни, тому готові більше заплатити за продукцію клієнтоорієнтованої компанії. Як наслідок, клієнтоорієнтована компанія може продавати свою продукцію або послуги дорожче за конкурентів.

3) Клієнтоорієнтованість – це хороше позиціонування і відмінність від конкурентів, оскільки орієнтованих на клієнта компаній дуже мало. Це означає, що в разі, якщо в потенційного покупця буде вибір між декількома компаніями, набагато більше шансів, що споживач вибере саме клієнтоорієнтовану компанію [13].

4) Клієнтоорієнтованій компанії значно простіше продавати нові послуги і продукти, оскільки в такій компанії вже є позитивний імідж і хороша репутація серед її клієнтів.

5) Клієнт ділиться з вашою організацією інформацією (навчає), яка допомагає поліпшити продукт і якість сервісу, оптимізувати бізнес-процеси (за рахунок цього ви можете підвищити ціну або цінність свого продукту).

6) Утримуючи лояльних клієнтів, клієнтоорієнтована компанія позбавляє прибутку своїх конкурентів, оскільки клієнти перестають купувати в конкурентів продукцію або послуги.

7) Лояльні клієнти – це «сарафанне радіо» і безкоштовна реклама для клієнтоорієнтованої компанії. Клієнтоорієнтована компанія може скоротити свої витрати на рекламу і просування товарів і почати реінвестувати ці кошти у свій розвиток. Також задоволені клієнти рекомендують вашу компанію іншим покупцям, які потенційно можуть принести вам прибуток.

Як же виміряти клієнтоорієнтованість вашої компанії та прихильність клієнтів до вас? Для цього у практиці бізнесу використовується індекс *NPS* – *Net Promoter Score*, що дослівно можна перекласти як «чистий індекс промоутерів».

Індекс *NPS* як показник вимірювання клієнтської лояльності був запропонований у 2003 р. Фредом Райхельдом у журналі *Harvard Business Review*. Мета досліджень Райхельда полягала в тому, щоб розробити чітку і просту методику визначення рівня лояльності клієнтів та мати можливість порівнювати цю оцінку в часі й по галузях. Поставивши собі за завдання виявити, які показники найсильніше пов'язані з лояльністю клієнтів, Фред Райхельд проаналізував величезні масиви даних і дійшов висновку, що з фактичною лояльністю найсильніше скорельована готовність рекомендувати компанію своїм друзям і знайомим [14, р. 198]. Методика *NPS* ґрунтується якраз на тому, якою мірою респондент буде рекомендувати певну компанію, продукт або послугу своїм друзям, родичам або колегам. Ідея проста: якщо вам подобається продукт або спосіб ведення бізнесу тієї чи іншої компанії, то ви з радістю поділитесь інформацією про цю компанію з іншими.

За останні десять років цей метод здобув світову популярність, його взяли на озброєння такі міжнародні компанії, як American Express, Allianz, Procter & Gamble, T-Mobile, Westpac, Amazon, Apple, Philips, Sony.

Суть методики вимірювання клієнтської лояльності в моделі *NPS* досить проста. Вона будується на базі двох основних питань, що задаються клієнтам компанії. Причому принципово важливо запитувати саме поточних клієнтів, а не колишніх або потенційних.

Перше і головне питання: «За шкалою від 0 до 10 наскільки ймовірно, що ви будете рекомендувати продукт або послугу цієї компанії своїм колегам»? Клієнт ставить оцінку за шкалою від 0 до 10, де 10 означає «точно порекомендую», а 0 – «точно не порекомендую». На

основі цих оцінок клієнтів розділяють на три категорії: промоутери, нейтралі та критики [15].

1) «Промоутери» (в оригіналі «*promoters*») поставили оцінки 9 і 10. Це лояльні клієнти, які будуть продовжувати співпрацювати з вами та рекомендувати вашу компанію іншим, навіть у важкі часи. Вони підживляють вашу компанію.

2) «Нейтралі» (в оригіналі «*passive clients*») поставили оцінки в межах 7-8. Вважаються «пасивними» клієнтами, які не дуже сильно готові рекомендувати компанію, але і дуже сильно нею незадоволені. Вони задоволені певною мірою, але можуть легко переключитися на продукти конкурентів.

3) «Критики» (в оригіналі «*detractors*») поставили оцінку від 0 до 6 – це незадоволені клієнти, які скоріше за все, не будуть рекомендувати компанію своїм друзям/знайомим і навіть можуть зашкодити іміджу компанії, поширюючи негативні відгуки про неї.

Власне, сам індекс NPS розраховується як різниця між процентним співвідношенням «промоутерів» і «критиків» і показує рівень клієнтської лояльності. Показники пасивних клієнтів не беруться до уваги, оскільки вони не додаються до клієнтської бази та водночас не зменшують її. Таким чином, підсумкова величина може змінюватися від -100 (якщо 100% клієнтів компанії – «критики») до +100% (якщо всі клієнти – «промоутери»).

Наприклад, якщо звернутися до даних *табл. 2*, то індекс NPS буде таким:

$$NPS = 45\% - 20\% = 25\%.$$

Таблиця 2

Приклад розрахунку індексу NPS

Клієнти	Кількість	Відсоток
Промоутери	450	45
Нейтралі	350	35
Критики	200	20
Усього	1000	100

Джерело: авторська розробка.

Якщо значення NPS є позитивним, то це вже хороший показник. Значення індексу +50 вважається відмінним, проте його важко досягнути.

Індекс NPS вимірюється в усьому світі, також є середні показники по галузях. Цей індекс вимірюють банки, авіакомпанії, страхові компанії, автомобільні дилери. Показники NPS провідних світових компаній представлені в *табл. 3* [14].

Якщо раніше компанії мірялися прибутком, доходами, то тепер можна виміряти рівень сервісу і клієнтоорієнтованості в компанії та порівнювати їх.

Американські фахівці вважають, що зростаючий індекс NPS – це гарантований приплив доходів. Якщо ви просто дивитесь на прибуток, отриманий у поточному році, у вас немає ніяких гарантій, що ви отримаєте аналогічний результат у наступному році. А високий індекс NPS в поєднанні з прибутком у поточному році – гарантія того, що у вас буде прибуток і в наступному році.

Крім самого індексу NPS, також ставиться питання про причини поставленої оцінки з метою виявити основні драйвери і бар'єри лояльності. Це питання може бути як відкритим, так і закритим, у формі шкальних оцінок за кількома параметрами.

Як же зробити компанію дійсно орієнтованою на клієнта?

Виділимо такі компоненти успішної реалізації клієнтоорієнтованого підходу:

1. *100-процентна прихильність керівництва.* Клієнтоорієнтованість починається з голови, тобто з топ-менеджера компанії. Вона повинна бути генеральною стратегією компанії, підтримуватися та контролюватися саме керівником, інакше клієнтоорієнтованість залишиться порожньою декларацією про наміри. Її потрібно демонструвати і на словах, і на ділі, постійно, а не час від часу.

2. *Клієнтоорієнтований продукт, що створює додаткову цінність для клієнта.* Наприклад, пляшка мінеральної води. Практично на будь-якій етикетці пляшки з мінеральною водою міститься інформація про те, скільки корисних мікроелементів містить вода. Більшості з нас ця інформація абсолютно нічого не говорить, і тому абсолютно не важлива. Водночас, рідко зустрінеш (принаймні в Україні) мінеральну воду з інформацією про те, скільки води необхідно випивати в день дорослій людині при певній вазі.

3. *Персонал.* Помилково думати, що сервіс – це робота тільки тих людей, хто працює безпосередньо з

Таблиця 3

Показники NPS світових компаній за 2016 р. [14]

Галузь	Компанії-лідери	NPS	Компанії-аутсайтери	NPS
Фінансові послуги	USAA	+81	HSBC	-14
Страховання	State Farm	+60	Liberty Mutual	+14
Технології	Apple	+72	HP	+46
Онлайн-послуги	Amazon.com	+64	Google Shopping	+19
Авіаперевезення	Southwest	+62	US Airways	-8
Мобільні повайдери	TracFone	+39	Sprint	+5
Інтернет профайдери	Brighthouse Networks	+20	Mediacom	+22

покупцями. Продажі, маркетинг, логістика, бухгалтерія – частинка сервісу є в усьому, що робить кожен співробітник у компанії. Тому будь-яка дія будь-якого співробітника компанії дуже сильно впливає на реальність або сприймається як якість продукту.

4. *Клієнтоорієнтовані стандарти.* Необхідно розробляти такі правила в компанії, які, перш за все, будуть зручними для ваших клієнтів. Ставлення, яке збільшує задоволення від процесу покупки, для клієнта важливіше, ніж надійність чи ціна.

5. *Бюджет навчання, мотивація персоналу і роль.* Не бійтеся інвестувати кошти в розвиток своїх співробітників. Не хвилюйтеся, що навчені за ваш рахунок працівники можуть перейти до ваших конкурентів. Набагато гірше, якщо ненавчені співробітники залишаться працювати у вас.

Насамкінець, хотілося б зазначити, що реклама може привести клієнта до дверей вашого магазину. Більше вона для вас нічого не зможе зробити. Зробіть наступний крок ваш клієнт чи ні – залежить тільки від вас і ваших співробітників.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи, можна сказати, що в сучасному бізнес-середовищі клієнтоорієнтований підхід став ключем до довгострокового успіху підприємств. Дослідження показують, що якщо коефіцієнт утримання покупців підвищити всього на 5%, то це приведе до збільшення доходу фірми в два рази. Таким чином, клієнтоорієнтованість – це здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів.

Для вимірювання рівня прихильності клієнтів підприємства дуже велике значення має використання методики NPS. Високий індекс NPS у поєднанні з прибутком в поточному році – гарантія того, що підприємство буде прибутковим у довгостроковому періоді. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. **Добрынина О.** Секреты клиентоориентированности. *Магазин, ресторан, отель.* 2014. № 5-6. С. 32–34.
2. **Жильцова О. Н.** Клиентоориентированность бизнеса. *Ведомости.* 2015. № 48. С. 12–13.
3. **Стрий Л. О.** Маркетингове управління на рубежі XXI століття: системне дослідження: монографія. Одеса: Астропринт, 2011. 304 с.
4. **Воржакова Ю. П.** Використання клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентної політики на поліграфічних підприємствах // *Економіка підприємства: теорія та практика: збірник матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2012 р., Київ).* Київ: КНЕУ, 2012. С. 240–242.
5. **Deshpande R., Farley J. U., and Webster F. E.** Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. *Journal of Marketing.* 1993. Vol. 57, No. 1. P. 23–37.
6. Клиентоориентированность. URL: <http://www.mim.kiev.ua/ru/alumni/sovety/klientoorientirovannost>
7. **Новиков А.** Что такое клиентоориентированность. URL: <http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting/>
8. **Лучков В.** Что такое клиентоориентированность. URL: <http://victorluchkov.ru/articles/chto-takoe-klientoorientirovannost.html>

9. **Юрчак А.** Как различить клиентоцентричную организацию: основные характеристики. URL: <http://b2b-insight.management.com.ua/tag/danfoss-ukrayna/>

10. **Харский К.** Клиентоориентированность как она есть. *Управление сбытом.* 2007. № 3. С. 34.

11. **Корнеева О. С.** Повышение конкурентоспособности компаний в современных условиях на основе клиентоориентированного подхода // *Zbiór raportów naukowych. «Nauka dziś: teoria, metodologia, praktyka, problematyka»* (30–31.07.2014). Warszawa: Wydawca: Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2014. 80 str. URL: http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/file/scientific_conference_31/zbornik_nauchnih_dokladov_Sopot_31_2.pdf

12. Зинкевич А. Секреты клиентоориентированности. URL: <http://klex.ru/dxc>

13. **Уланов А. Ю.** Измерение лояльности клиентов и анализ результатов Net Promoter Score. *Клиентинг и управление клиентским портфелем.* 2013. № 3. С. 198–206.

14. How to Improve Customer Experience: The Definitive Net Promoter Guide. URL: http://cdn2.hubspot.net/hub/268441/file-220371862-pdf/eBooks/eBook_-_Satmetrix_Customer_Experience_Guide.pdf

15. Get wired for prosperity: Business development training. URL: <http://www.marketforceglobal.com/wp-content/uploads/2016/01/Download-our-brochure-on-FORCE-for-more-information.pdf>

REFERENCES

- Dobrynya, O. "Sekrety klientoorientirovannosti" [Secrets of customer focus]. *Magazin, restoran, otel*, no. 5-6 (2014): 32-34.
- Deshpande, R., Farley, J. U., and Webster, F. E. "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis". *Journal of Marketing*. Vol. 57, no. 1 (1993): 23-37.
- "Get wired for prosperity: Business development training". <http://www.marketforceglobal.com/wp-content/uploads/2016/01/Download-our-brochure-on-FORCE-for-more-information.pdf>
- "How to Improve Customer Experience: The Definitive Net Promoter Guide". http://cdn2.hubspot.net/hub/268441/file-220371862-pdf/eBooks/eBook_-_Satmetrix_Customer_Experience_Guide.pdf
- "Klientoorientirovannost" [Customer focus]. <http://www.mim.kiev.ua/ru/alumni/sovety/klientoorientirovannost>
- Kharskiy, K. "Klientoorientirovannost kak ona yest" [Customer focus as it is]. *Upravleniye sbytom*, no. 3 (2007): 34-.
- Korneyeva, O. S. "Povysheniye konkurentosposobnosti kompaniy v sovremennykh usloviyakh na osnove klientoorientirovannogo podkhoda" [Improving the competitiveness of companies in modern conditions on the basis of customer-oriented approach]. http://xn--e1aajfpcds8ay4h.com.ua/files/file/scientific_conference_31/zbornik_nauchnih_dokladov_Sopot_31_2.pdf
- Luchkov, V. "Chto takoye klientoorientirovannost" [What customer focus]. <http://victorluchkov.ru/articles/chto-takoe-klientoorientirovannost.html>
- Novikov, A. "Chto takoye klientoorientirovannost" [What customer focus]. <http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting/>
- Strii, L. O. *Marketynhove upravlinnia na rubezhi XXI stolittia: systemne doslidzhennia* [Marketing management at the turn of the twenty-first century: a systematic study]. Odessa: Astroprynt, 2011.
- Ulanov, A. Yu. "Izmereniye loyalti klientov i analiz rezultatov Net Promoter Score" [Measuring customer loyalty and results analysis Net Promoter Score]. *Kliying i upravleniye kliyentskim portfelem*, no. 3 (2013): 198-206.

Vorzhakova, Yu. P. "Vykorystannia kliientooriiientovanoho pidkhdou pry formuvanni konkurentnoi polityky na polihrafichnykh pidpriemstvakh" [Use customer-oriented approach in the formation of competition policy in the printing enterprises]. *Ekonomika pidpriemstva: teoriia ta praktyka*. Kyiv: KNEU, 2012. 240-242.

Yurchak, A. "Kak razlichit kliyentotsentrichnyu organizatsiyu: osnovnyye kharakteristiki" [How to distinguish clientcen-

tric organization: key features]. <http://b2b-insight.management.com.ua/tag/danfoss-ukrayna/>

Zinkevich, A. "Sekrety kliyentooriyentirovannosti" [Secrets of customer focus]. <http://klex.ru/dxc>

Zhiltsova, O. N. "Klientooryentirovannost biznesa" [Customer focus business]. *Vedomosti*, no. 48 (2015): 12-13.

УДК 331.108

ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

© 2017 **БУШМАН Т. С.**

УДК 331.108

Бушман Т. С. Обґрунтування вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства

Метою статті є розробка методичного підходу щодо вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки підприємства. Проаналізовано сутність, переваги та недоліки найбільш відомих методів прийняття рішень у контексті вирішення багатокритеріальних задач. Обґрунтовано необхідність використання теорії нечітких множин задля вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки. Запропоновано поетапну послідовність вибору та обґрунтування оптимальної стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. На основі теоретичного узагальнення наукової літератури та проведеного аналізу існуючих стратегій економічної безпеки для забезпечення кадрової безпеки обрано: стратегію підтримки, стратегію посилення та стратегію модифікації.

Ключові слова: кадрова безпека, стратегія забезпечення, кадрові ризики, загрози, теорія нечітких множин.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 13.

Бушман Тетяна Сергіївна – аспірантка, Українська інженерно-педагогічна академія (вул. Університетська, 16, Харків, 61003, Україна)

E-mail: tatiana.bushman@zaporizhstal.com

УДК 331.108

Бушман Т. С. Обоснование выбора стратегии обеспечения кадровой безопасности предприятия

Целью статьи является разработка методического подхода к выбору стратегии обеспечения кадровой безопасности предприятия. Проанализированы сущность, преимущества и недостатки наиболее известных методов принятия решений в контексте решения многокритериальных задач. Обоснована необходимость использования теории нечетких множеств для выбора стратегии обеспечения кадровой безопасности. Предложена поэтапная последовательность выбора и обоснования оптимальной стратегии обеспечения кадровой безопасности на предприятии. На основе теоретического обобщения научной литературы и проведенного анализа существующих стратегий экономической безопасности для обеспечения кадровой безопасности были выбраны: стратегия поддержки, стратегия усиления и стратегия модификации.

Ключевые слова: кадровая безопасность, стратегия обеспечения, кадровые риски, угрозы, теория нечетких множеств.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Библ.:** 13.

Бушман Татьяна Сергеевна – аспирантка, Украинская инженерно-педагогическая академия (ул. Университетская, 16, Харьков, 61003, Украина)

E-mail: tatiana.bushman@zaporizhstal.com

UDC 331.108

Bushman T. S. Substantiating the Choice of Strategy for Providing the Personnel Security of Enterprise

The article is aimed at developing a methodical approach to the choice of strategy for providing the personnel security of enterprise. Essence, advantages and disadvantages of the most known methods for decision-making in the context of solving the multi-objective tasks were analyzed. Necessity of using the fuzzy sets theory in order to choose a strategy for providing the personnel security has been substantiated. A phased sequence of making choice and substantiating the optimum strategy for ensuring the personnel security at enterprise has been proposed. On the basis of the theoretical generalization of scientific literature and the carried out analysis of the existing strategies of the economic security with a view to provide the personnel security, the following have been chosen: the support strategy, the strategy of strengthening, and the strategy of modification.

Keywords: personnel security, strategy, personnel risks, threats, fuzzy sets theory.

Fig.: 3. **Tbl.:** 1. **Bibl.:** 13.

Bushman Tetiana S. – Postgraduate Student, Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy (16 Universytetska Str., Kharkiv, 61003, Ukraine)

E-mail: tatiana.bushman@zaporizhstal.com

Сучасні реалії диктують більш жорсткі умови ведення бізнесу, тому стратегія забезпечення кадрової безпеки займає все більш значимі позиції в стратегічному управлінні підприємством. Гарантування високого рівня захищеності підприємства, а також урахування можливих загроз і нівелювання кадрових ризиків неможливе без застосування відповідних стратегічних інструментів. Тому вибір стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві є важливим етапом процесу формування та забезпечення кадрової безпеки. На жаль, у сучасній літературі зі стратегічного управління відсутні напрацювання, в яких би приділялася достатня увага питанням вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки. Дане упущення й не дозволяє

керівництву повною мірою розглядати кадрову безпеку як складову стратегічного управління підприємством. Тому питання, що порушуються в даній статті, є актуальними та своєчасними.

Наукові дослідження питань вибору стратегії забезпечення економічної безпеки знайшли відображення в працях таких зарубіжних та вітчизняних учених-економістів, як Т. Васильців [3], О. Гавриш [4], Т. Іванюта [6], М. Копитко [8], П. Кравчук [9], Н. Кузнецова [10] та ін. З іншого боку, наявне методичне забезпечення стратегічного вибору викликає сумніви щодо неоднозначності деяких аспектів стосовно процесу формування стратегії забезпечення кадрової безпеки. Тому метою статті є розробка методичного підходу щодо вибору стратегії забезпечення кадрової безпеки на підприємстві.