

**Ծառայությունների կենսացիկլի կառավարման մոտեցումները**

*Համսիկ Մայադյան*

DOI: <https://doi.org/10.58726/27382915-2024.2-252>

**Հանգուցային բառեր.** *ծառայություն, կյանքի ցիկլ, փուլերի հաջորդականություն, ռազմավարություն, պլանավորում, կառավարման քաղաքականություն, արժեքների համակարգ, հաճախորդներ*

Նախաբան: Ծառայությունների զգալի մասի գոյությունը սահմանափակ տևողություն ունի շուկայում: Յուրաքանչյուր ծառայություն բավարարում է որոշակի պահանջմունք, այնուհետև, ժամանակի ընթացքում սպառելով իր հնարավորությունները, դուրս է մղվում շուկայից: Ծառայության կյանքի ցիկլը շուկայում որոշակի ծառայության գոյության ժամանակահատվածն է՝ շուկայում հայտնվելու պահից մինչև շուկայից անհետանալը:

Ծառայության կյանքի ուղին ունի տարբեր փուլեր, որոնցից յուրաքանչյուրը պահանջում է ձեռնարկությունից ունենալ շուկայական վարքագծի համապատասխան ռազմավարություն և մարտավարություն:

Տարբեր ծառայություններ ունեն կյանքի ցիկլի տարբեր տևողություն, որը որոշվում է փուլերի հաջորդականությամբ:

- Առաջին փուլը ծառայության ստեղծումն է, մշակումը, հետազոտություններն ու պլանավորումը: Ծառայության կյանքի ցիկլը սկսվում է նրա «ծնունդից» շատ առաջ՝ համապատասխան գաղափարներով, ծրագրերով և զարգացումներով: Այս փուլում իրականացվում է շուկայի ուսումնասիրություն, պահանջմունքների բացահայտում, պոտենցիալ սպառողների բացահայտում, թիրախային խմբի ձևավորում, տարբեր գաղափարների առաջարկներ և այլն: Ծառայությունների արտադրությունը զգալի ներդրումների, հզոր նյութատեխնիկական բազայի, համալիր ռեսուրսային աջակցության կարիք ունի և չի կարող իրականացվել կարճ ժամանակում: Այս փուլը հաճախ անվանում են «սաղմնավորման փուլ»: Այս փուլի հաջող ավարտին մշակվում են նոր գաղափարներ և նախագծեր:

- Երկրորդ փուլը սկսվում է այն ժամանակ, երբ ծառայությունը դուրս է բերվում շուկա: Այս փուլում լուծվում են ֆինանսական, կազմակերպչական, իրավաբանական, գործընկերների որոնման, գործընկերության հաստատման, բիզնես պլանի իրականացման տարբեր խնդիրներ: Ծառայությունները վաճառվում և մատուցվում են սպառողներին: Կազմակերպությունների համար այս փուլը ենթադրում է ծառայության ստեղծման և իրացման ամենաբարձր ծախսերը, քանի որ թվարկված գործընթացները մշտապես բարելավման կարիք ունեն: Ծառայությունը դեռևս «հասունացած» չէ, վաճառքի ծավալները փոքր են, շուկան դանդաղ է արձագանքում, գնորդը դեռ մտածում է՝ գնե՞լ, թե՞ ոչ: Այդ իսկ պատճառով այս փուլում կազմակերպությունը պետք է ակտիվ աշխատանքներ ծավալի, օրինակ, նոր հաճախորդների ներգրավում, գովազդային միջոցառումների իրականացում, մարքեթինգային տարաբնույթ քայլերի մշակում, PR տեխնոլոգիաների կիրա-

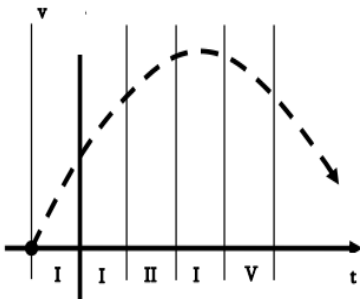
ռում և այլն: Այս փուլում կարևոր է համոզել սպառողին ռիսկի դիմել նոր ապրանք կամ ծառայություն գնելու համար:

• Երրորդ փուլն արդեն ռուտինացման, աճի շրջանն է: Այս փուլին բնորոշ է մշտական սպառողների ձեռքբերումը, մարքեթինգային խորշի ձևավորումը: Ընկերության ներսում, ծառայությունների որակի բարելավման նկատառումներից ելնելով, կատարվում են փոփոխություններ՝ նպատակ ունենալով շուկայում դիմակայել մրցակցությանը: Մարքեթինգային գործունեությունը կենտրոնացած է վերադիրքավորման, արդիականացման, ինչի արդյունքում իրականացվում է շուկա ավելի խորը ներթափանցման ռազմավարություն:

• Չորրորդ փուլը կայունության և հասունության ժամանակահատվածն է, որին բնորոշ է մշտական հաճախորդների առկայություն, խորշի հնարավորինս ամբողջական օգտագործում, կայուն եկամուտներ: Ընկերության համար ծառայության կյանքի ցիկլի ձեռնտու շրջանը հենց այս փուլն է, և բոլոր ջանքերը պետք է ուղղվեն այս վիճակը հնարավորինս երկար պահպանելու համար:

• Հինգերորդ փուլն արդեն ավանդական արտադրանք դառնալու փուլն է (ծերություն): Տեղի է ունենում ծառայության կենսագործունեության նշանակալի ցուցանիշների անկում՝ վաճառքի ծավալների նվազում, մտփվացիայի անկում, աշխատակիցների հոսք, շուկայում ի հայտ են գալիս մրցակիցների ինքնատիպ զարգացումներ: Եթե կազմակերպության ղեկավարը ճկուն և արագ է արձագանքում արտաքին շուկայի փոփոխություններին, ապա հնարավոր է երկար պահպանել կայուն դիրքը և ստանալ եկամուտ, հակառակ դեպքում կազմակերպությունը կարող է անկում ապրել:

Դասական կյանքի ցիկլի կորը վաճառքի ծավալի հարաբերությունն է համապատասխան ժամանակաշրջանների՝ արտացոլված երկչափ կոորդինատային համակարգում, որի x առանցքի վրա գծագրված է ընթացիկ ժամանակը, իսկ y առանցքի վրա՝ վաճառքի ծավալները [1, 2]:



1. ծառայության (ապրանքի) մշակման փուլ
2. ծառայության (ապրանքի) դուրսբերում շուկա
3. ծառայության (ապրանքի) իրացման աճի փուլ
4. հասունության փուլ
5. անկման փուլ

**Գծապատկեր 1. Դասական կյանքի ցիկլի կոր**

Վերլուծություն: Ներկա մրցակցային պայքարում ապրանքի և ծառայության կենսացիկլը խիստ կրճատվել է: Կենսացիկլի տևողությունը կախված է ինչպես ապրանքատեսակից, ծառայությունից, այնպես էլ շուկայում ստեղծված իրավիճակից:

Այսօր, ավելի քան երբևէ, շուկայական մրցակցային պայմաններում ծառայություն մատուցող կազմակերպությունը պետք է իմանա, թե զարգացման որ փուլում է գտնվում, և կարողանա բացահայտել և ընտրել տվյալ փուլի համար կառավարման ճիշտ մեթոդը: Կազմակերպության կողմից ընտրված ռազմավարությունը թույլ է տալիս նկարագրել և կանխատեսել տեղի ունեցող փոփոխությունները երկարաժամկետ կտրվածքով: Ծառայության կյանքի ամբողջական ցիկլը հիմք է հանդիսանում շուկայավարման, մատակարարման և վաճառքի գործունեությունը պլանավորելիս, ապրանքների հետվաճառքային ծառայությունները կազմակերպելիս, կառավարման օպտիմալ ձևեր ընտրելիս և արտադրական կառուցվածքում անհրաժեշտ կապեր ստեղծելիս: Կյանքի ցիկլի հայեցակարգը օգտագործվում է ծառայության փուլային անցումը բացատրելու համար՝ ծննդյան (ձևավորման), աճի, հասունության և անկման էտապներով:

Ապրանքների և ծառայությունների կյանքի ցիկլի կառավարման քաղաքականությունը յուրաքանչյուր ձեռնարկության մարքեթինգային գործունեության կարևորագույն ուղղություններից է: Հատկապես այս ուղղությունը առանձնահատուկ նշանակություն ունի շուկայական նման մրցակցային պայմաններում, երբ սպառողի կողմից բարձրացվել են ծառայության սպասվելիք որակի և տեսականու պահանջները, և կազմակերպության բոլոր տնտեսական ցուցանիշները և շուկայի մասնաբաժինը կախված են արդյունավետ վաճառքից: Ինչպես ցույց է տալիս համաշխարհային փորձը, մրցակցային պայմաններում առաջատար դիրքեր են զբաղեցնում այն կազմակերպությունները, որոնք առավել զբազետ են կառավարում ցիկլային փուլերը, առավել լավ են տիրապետում դրա իրականացման մեթոդներին և կարող են հնարավորինս արդյունավետ կառավարել այդ քաղաքականությունը:

Ընկերությունները միշտ ձեռնարկել են կառավարման տարբեր մոտեցումներ՝ նպատակ ունենալով հասկանալ՝ ցիկլի որ փուլում է գտնվում ծառայությունը և այդ ամենից ելնելով՝ կառավարման ինչ եղանակներ պետք է մշակել՝ ծառայության որակը բարելավելու համար: Կառավարման տարբեր մեթոդների ընդհանուր նպատակը արդյունավետության ապահովումն է: Սակայն այդ մեթոդներից ոչ բոլորն են միանշանակ ավարտվում հաջողությամբ: Պատճառը հաճախ ոչ ճիշտ ընտրված թիրախներն են և վերջնականապես կներք [1]:

Այսօր, առավել քան երբևէ, ընկերությունների համար վերջնական նպատակը պետք է դառնա արժեք ստեղծելը: Այս խնդիրը լուծվում է արժեքի վրա հիմնված կառավարմամբ (VBM՝ value-based management)՝ կառավարման ռազմավարություն, որը մշակվել է 1980-ականների սկզբին: Այն հիմնված է այն համոզմունքի վրա, որ ընկերությունը պետք է իրականացնի միայն այն գործողությունները, որոնք արժեք են ստեղծում իրենց շահագրգիռ կողմերի համար: Շահա-

գրգիռ կողմերը կարող են լինել ընկերության աշխատակիցները, բաժնետերերը, հաճախորդները, գործընկերները, մատակարարները և այլն. այս ամենն արվում է՝ միննույն ժամանակ բարելավվելով ընկերության հիմնական իրավասությունները: Աշխատակիցների համար արժեք ստեղծելը տեղի է ունենում ներդրումների ձևով նրանց զարգացման և համապատասխան աշխատանք ունենալու համար: Բաժնետերերի համար արժեքի ստեղծումը՝ բաժնետոմսերի գնի բարձրացման տեսքով, ապահովում է ներդրումային կապիտալի ապագա հասանելիությունը գործառնությունների ֆինանսավորման համար: Գործընկերների համար արտահայտվում է արդյունավետ համագործակցության ձևով: Հաճախորդների համար արժեք ստեղծելն օգնում է լիարժեքորեն բավարարել նրանց պահանջմունքները: Մատակարարներին իր հերթին ապահովում է հետևողական եկամուտների հոսք [5]:

Ավանդական ֆինանսական տեսակետն ընկալում է արժեքի ստեղծումը այնքանով, երբ բիզնեսը եկամուտ է ստանում, որը գերազանցում է ծախսերը: Բայց մեր օրերում շատ ավելի լայն սահմանում է օգտագործվում. ընկերության նպատակը գնալով ավելի քիչ է որոշվում շահույթով կամ ակտիվների բազայով: Արժեքի ստեղծումն այսօրվա ընկերություններում ավելի ու ավելի է ներկայացված ոչ նյութական գործոններով, որոնք կարող են արտահայտվել հետևյալ կատեգորիաներով՝

- տեխնոլոգիա,
- նորարարություն,
- համագործակցություն,
- կառավարման հնարավորություններ,
- աշխատակիցների և հաճախորդների հետ հարաբերություններ,
- մատուցած ծառայության որակ և այլն [3]:

Արժեքի վրա հիմնված կառավարումը կարող է կիրառվել յուրաքանչյուր ոլորտում: Ղեկավարներին խորհուրդ է տրվում և խրախուսվում է օգտագործել արժեքի վրա հիմնված կառավարում՝ կազմակերպչական բոլոր մակարդակներում և ծառայության ցիկլի յուրաքանչյուր փուլում՝ ավելի արդյունավետ որոշումներ կայացնելու համար: Երբ այս գործողությունը կատարվում է ցիկլի ամեն փուլի ժամանակ, կազմակերպության կառավարման գործընթացներում որոշումներ կայացնողներին տալիս են ճիշտ տեղեկատվություն և խթաններ՝ արժեք ստեղծող որոշումներ ընդունելու համար:

Ընկերությունների և հաճախորդների համար արժեքի ստեղծումը միշտ եղել է շուկայավարման հիմնական հայեցակարգը, որն ավելի ու ավելի է կենտրոնանում հաճախորդների հետ հարաբերությունների, այլ ոչ թե արտադրանքի առաջարկների վրա:

Այսօր հաճախորդները ընկերության հետ համատեղ արժեք են ստեղծում: Ընկերություն-հաճախորդ համագործակցությունը արժեքի համատեղ ստեղծման բաղադրիչ է և վերաբերում է գնորդի մասնակցությանը ապրանքի կամ ծառայության առաջարկին: Հաճախորդները գնալով դառնում են ավելի լավ տեղեկացված,

ավելի պահանջկոտ և ունակ կիսել իրենց կարծիքը ուրիշների հետ: Արժեքի համատեղ ստեղծումը նպատակ ունի ընդգրկել արժեքի ստեղծման էական բնույթը. այն միշտ ներառում է շահառուի մասնակցությունը: Նման մոտեցումները թույլ են տալիս կենտրոնանալ գործողությունների և փորձի, այլ ոչ թե պարզապես ծախսերի և օգուտների վրա:

Արդյունքում հաճախորդները դառնում են ծառայությունների մատուցման ակտիվ մասնակիցներ. նրանք որոշում են արժեքը և համատեղ ստեղծում այն ընկերության հետ:

Հաճախորդների հետ հարաբերությունների կառավարման համակարգը՝ CRM-ը (customer relationship management), կիրառական ծրագիր է ընկերության համար, որն օգտագործվում է հաճախորդների հետ շփվելու ռազմավարություններ մշակելու համար, ի լրումն՝ վաճառքի ծավալների մեծացման, մարքեթինգի օպտիմալացման և հարաբերությունների, հաճախորդների սպասարկման ճիշտ քայլեր կատարելու համար: Ընկերությունը, եթե կարողանա կանխատեսել հաճախորդի վարքագիծը ցիկլի որոշակի փուլում, կկարողանա ստանալ մի շարք հարցերի պատասխաններ՝

- ինչ ազդեցություն ունի գովազդը սպառողների վրա,
- երբ է հաճախորդը որոշում դադարեցնել ընկերության հետ փոխգործակցությունը և ինչպես հետաձգել այս պահը,
- ինչպես գնահատել հաճախորդի վրա ընկերության կողմից մշակված տարբեր ծրագրերի ազդեցությունը,
- ո՞րն է այս հաճախորդի արժեքը ընկերության համար և ինչպե՞ս կարելի է այն ավելացնել:

Այս և այլ նմանատիպ հարցերը բավականին կարևոր են ծառայության որակի բարելաման, արդյունավետության հասնելու համար: Հաճախորդի վարքագծի վերլուծությունը կօգնի կազմակերպություններին հետևյալ խնդիրների լուծման ժամանակ՝

- հաճախորդների ձեռքբերում - հաճախորդների վարքագծի կառավարման գործիքները օգնում են բացահայտել հաճախորդների միտումները, գնման նպատակները, օգնում են ստեղծել հաճախորդների բազայի դինամիկ պրոֆիլ, ինչը հնարավորություն է տալիս ավելացնել վաճառքը,

- հաճախորդների պահպանում - յուրաքանչյուր հաճախորդի պահվածքը ընթացիկ փուլում վերլուծելով, տվյալները կարող են օգտագործվել ընկերության համար արժեքը բարձրացնելու, գնումների ծավալների ավելացման վրա ազդելու, դժգոհ հաճախորդների թվի նվազեցման համար,

- կանխատեսում - հաճախորդների վարքագծի վերաբերյալ վիճակագրական տվյալների օգնությամբ հնարավոր է կանխատեսել գովազդի ազդեցությունը եկամտի վրա և վերլուծել հաճախորդների բազայի փոփոխությունները: Բացի այդ, հաճախորդների բազայի վերլուծությունը թույլ է տալիս ավտոմատ կերպով բացահայտել ընկերության հաճախորդների հետ փոխգործակցության հիմնական թերությունները և նոր խնդիրներ դնել դրա բարելավման համար: Սա թույլ է

տալիս արդյունավետ ուղիներ գտնել շահույթը մեծացնելու և կորուստները նվազեցնելու համար: Կանխատեսումների օգնությամբ ընկերությունը կհաշվարկի իր պոտենցիալ հաճախորդներին, կկարողանա գնահատել նոր հաճախորդների որակը [4]:

Հաճախորդներին առավել որակյալ ծառայություններ մատուցելու համար ընկերություններում պարբերաբար պետք է իրականացվի հաճախորդների բավարարվածության գնահատում:

Եզրակացություն: Այսպիսով, ընկերությունների ներսում գործընթացը պետք է այնպես կազմակերպվի, որ արժեքի վրա հիմնված մտածելակերպը բերվի ընկերության ամենօրյա գործունեության դաշտ: Առանձնացվում են հետևյալ քայլերը, որոնք պետք է ձեռնարկվեն գործընթացը ճիշտ կազմակերպելու համար:

- 1) մշակել արժեքին հասնելու արդյունավետ ռազմավարություն. այստեղ պետք է ուսումնասիրվեն այն հարցերը, որոնք մեծապես ազդում են ընկերության վրա և ուշադրության կարիք ունեն,
- 2) ռազմավարությունը վերաձևվում է կոնկրետ քայլերի հաջորդականության և կազմվում է գործողությունների պլան,
- 3) իրականացվում է գործընթացների իրականացման շարունակական հսկողություն:

Քայլերի նման հաջորդականությունը կատարելով՝ ընկերությունը կարող է հասկանալ՝ ցիկլի որ փուլում է գտնվում ծառայությունը, սովյալ պահից էլնելով կառավարման որ տեսակը պետք է կիրառել, որը կհանգեցնի ծառայության որակի բարձրացմանը, հաճախորդների պահանջմունքների լիարժեք բավարարմանը և կնպաստի արժեքի ստեղծմանը:

Այսպիսով, ցանկացած ծառայություն մատուցող ընկերություն իր գործունեության ընթացքում պետք է հետևի և իրավիճակից էլնելով՝ վարի ցիկլի կառավարման ճիշտ մոտեցում՝ նպատակ ունենալով ապահովել ոչ միայն նյութական, այլ նաև սոցիալական շահ: Միայն այդ դեպքում, հասարակության և ընկերության համար արժեք ստեղծելով, ընկերությունը կկարողանա մատուցել որակյալ ծառայություններ՝ բավարարելով հասարակության տարատեսակ պահանջմունքներ:

DOI: <https://doi.org/10.58726/27382915-2024.2-252>

### **Գրականություն**

1. Սուվորյան Յ., Ծառայությունների ոլորտի արդյունավետ կառավարում, Երևան, ԱՌՏ, 2004, 228 էջ:
2. Խաչատրյան Ն., Փասպարյան Կ., Ծառայությունների էկոնոմիկա: Ուսումնական ձեռնարկ, Երևան, Էդիթ Պրինտ, 2013, 76 էջ:
3. Берг Д. В., Ульянова Е. А., Добряк П. В. Модели жизненного цикла: учеб. Пособие. Екатеринбург: изд-во Урал. ун-та, 2014. 74 с.
4. Кумагина Е. А., Неймарк Е. А. Модели жизненного цикла и технологии проектирования программного обеспечения, Нижний Новгород, 2016. -47 с.
5. Kuźnar A. Value Creation in the Service Economy, Warsaw, 2016, 87 p.

## Подходы к управлению жизненным циклом услуг

Асмик Саядян

### Резюме

**Ключевые слова:** услуга, жизненный цикл, последовательность этапов, стратегия, планирование, политика управления, система ценностей, покупатель

Как показывает мировой опыт, лидирующие позиции в конкурентных условиях занимают те организации, которые более грамотно управляют циклическими этапами, лучше владеют методами ее реализации. Общей целью различных методов управления является обеспечение эффективности. Сегодня, более чем когда-либо, конечной целью компаний должно быть создание ее стоимости. Эту проблему решает управление, основанное на повышении стоимости компании (VBM), которое основано на убеждении, что компания должна осуществлять только те виды деятельности, которые создают ценность для ее заинтересованных сторон. Применение системы управления взаимоотношениями с покупателями CRM (Customer Relationship Management) позволяет организации прогнозировать поведение покупателей на определенном этапе жизненного цикла и разрабатывать стратегии. Любая компания, предоставляющая услуги, в процессе своей деятельности должна, исходя из ситуации, выбрать правильный подход к управлению жизненным циклом, с целью обеспечения не только материальной, но и социальной выгоды. Управление жизненным циклом продукта помогает компаниям развиваться, создавать конкурентные преимущества, разрабатывать инновационные товары или услуги, находить новые методы продвижения. Выбор модели жизненного цикла товара будет влиять на адаптацию бизнеса к изменяющимся условиям рынка и, соответственно, на конкурентоспособность.

## Approaches to Service Lifecycle Management

Hasmik Sayadyan

### Summary

**Key words:** service, lifecycle, sequence of stages, strategy, planning, management policy, value system, customers

As the world experience shows, the leading positions in competitive conditions are occupied by those organizations that more competently manage the cyclical stages, and are better versed in the methods of its implementation. The common goal of different management methods is to ensure efficiency. Today, more than ever, the ultimate goal for companies should be to create value. This problem is solved by the value-based management (VBM), which is based on the belief that the company should implement only those activities that create value for their stakeholders. The application of the customer relationship management system, CRM (customer relationship management), allows the organization to predict the customer's behavior at a certain stage of the cycle and develop the specific strategies. Any service providing company, in the course of its activity, based on the situation, should conduct a correct approach to cycle management, with the aim of ensuring not only material, but also social benefit. Product life cycle management helps companies develop, create competitive advantages, innovative products or services, and find new promotion methods. The choice of a product life cycle model will affect the adaptation of a business to changing market conditions and, accordingly, competitiveness.

Ներկայացվել է 11.04.2024 թ.

Գրախոսվել է 14.05.2024 թ.

Ընդունվել է տպագրության 28.11.2024 թ.