УДК 658.513

***О.О. Сапільнікова**, аудитор,*
Аудиторська компанія "Mazars Ukraine",
м. Київ, Україна,
***О.О. Кизенко**, кандидат економічних наук, доцент,*
докторант кафедри стратегії бізнесу,
***О.М. Гребешкова**, кандидат економічних наук, доцент,*
доцент кафедри стратегії бізнесу,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»,
м. Київ, Україна

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті узагальнено проблеми запровадження клієнтоорієнтованого підходу в управлінні сучасним підприємством та вибору показників для економічної оцінки системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Доведено, що вирішення зазначених проблем можливе шляхом впровадження автоматизованої системи управління відносинами з клієнтами – CRM-системи, яка дозволяє досягти приросту продажів, сприяє вивільненню часу персоналу за рахунок зниження часу на рутинні роботи та, як наслідок, призводить до підвищення ефективності роботи з клієнтами. Авторами запропоновано комплекс показників для оцінки ефективності CRM-системи компанії на основі відстеження динаміки кількості залучених нових клієнтів, динаміки доходів від повторних продаж, індексу лояльності клієнтів, часу на виконання рутинних операцій і обробки одного замовлення.

***Ключові слова:** система управління, клієнтоорієнтованість, управління взаємовідносинами з клієнтами, CRM-система, ефективність управління.*

Постановка проблеми. Відповідаючи на виклики постіндустріальної економіки, компанії стають дедалі більше клієнтоорієнтованими. Аналізуючи опубліковані результати досліджень провідних консалтингових компаній за 2017 рік [8, 10, 11], можна констатувати наступні інвестиційні пріоритети підприємств: майже 20% компаній-респондентів виявили інтерес до вимірювання та аналізу клієнтського досвіду і потреб, а близько 23% підприємств мають намір загалом посилювати увагу до клієнтів. Ці дані переконливо свідчать про те, що інновації в сучасних компаніях спрямовані перш за все на розробку ціннісних пропозицій, що випереджають враження та очікування споживача. Відповідно, управлінські технології, що приносять успіх як клієнтам, так і компаніям, спрямовані на дослідження гранульованості рівнів затребуваності продуктів і послуг зі сторони споживачів та

розвинення в організаціях здатності бути поінформованими про те, де саме, в який спосіб, якими сегментами клієнтів затребувані продукти і послуги компаній.

Цілком очевидно, що без ґрунтовного дослідження клієнтських потреб, маркетингова діяльність компаній стає обмеженою й не дозволяє підприємству розвиватися так, як вимагає ринкова ситуація. Розвиток маркетингових комунікацій, безперечно, вимагає нового підходу в організації діалогу між підприємствами та покупцями. Сучасний гуру маркетингу Сет Годін, вперше ввів поняття «теорія занепокоєння», аргументуючи основний недолік сучасної практики просування тим, що комунікації мають однобічний характер [1]. Тому, важливим напрямом створення конкурентних переваг підприємств стає, насамперед, перехід до клієнтоорієнтованого обслуговування та формування нових потреб клієнтів. Отже, персоналізація співпраці з клієнтами є основою успішної стратегії для підприємств різних сфер бізнесу, що обумовлює актуальність цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція клієнтоорієнтованого підходу переносить акценти у маркетинговій діяльності із застосування традиційного інструментарію маркетингу на формування систем, що виявляють індивідуалізовані прояви взаємодії зі споживачами. Характеристику окремих елементів CRM (Customer Relationship Management) систем широко представили у своїх дослідженнях вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких Шарапа О. М., Чернобай Л. І., Ясінська Т. В., Широн Ю.О., Петровська А. В., Москалюк Т.Т., Мозгова Г. В.

Для цілей цього дослідження на основі наукових здобутків [3, 5, 6, 7, 9] виділимо декілька концепцій клієнтоорієнтованості в бізнесі. Зокрема, клієнтоорієтованість розглядається: 1) як елемент конкурентної стратегії компанії (С. Апельбаум та Б. Пратт, Ю. Воржакова, Р. Голубовський); 2) як здатність бізнесу щодо виявлення і задоволення потреб клієнтів (С. Еверт, В. Лучков, А. Новіков та Н. Маслова); 3) як частина корпоративної культури (Р. Дешпнде, Дж. У. Фарлей та Ф. Е. Вебстер, С. Ковальчук). Виділення даних концепцій спрямоване перш за все на виявлення теоретичної основи та ключових взаємозв'язків при формуванні системи управління взаємовідносинами з клієнтами, які мають вагоме значення для розробки підходів щодо оцінювання ефективності такої системи на підприємстві.

Метою цього дослідження є узагальнення існуючих на сьогодні проблем щодо посилення клієнтоорієнтованого підходу в управлінні сучасним підприємством та розробки пропозицій щодо вибору комплексу показників для економічної оцінки системи управління взаємовідносинами з клієнтами на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Клієнтоорієтованість, як сучасна концепція в межах теорії управління, базується на дослідженні потреб клієнтів та їх схильностей до вибору товарів чи послуг, що дозволяє приймати управлінські рішення щодо ефективної політики утримання

наявних та залучення нових клієнтів, забезпечення споживчої лояльності клієнтів до підприємства.

Якщо розглядати систему управління підприємством в цілому, то клієнтоорієнтований підхід служить основою для управління взаємовідносинами з клієнтами, яке, в свою чергу, базується на управлінні процесами залучення, обслуговування та продажів, підтримки споживачів, аналізу клієнтських даних. Весь цей процес супроводжується формуванням та обробкою клієнтської бази даних. База даних клієнтів служить основою для прийняття управлінських рішень керівництвом компанії, що підтримує клієнтоорієнтованість в бізнесі.

Автоматизованими інструментами реалізації клієнтоорієнтованого підходу до ведення бізнесу є інформаційні програмні продукти – CRM-системи. CRM-система має забезпечувати ефективність процесу утримання лояльності перш за все існуючих клієнтів та перехід у групу постійних клієнтів тих, хто звернувся до послуг компанії вперше. Принцип роботи даних систем ґрунтується на оптимізації обслуговування клієнтів через реєстрацію, збереження та обробку інформації про взаємини, що відбувались між компанією та клієнтом. Використовуючи інформаційні та управлінські технології компанія аналізує зареєстровану в CRM-системі інформацію про своїх клієнтів, починаючи від їх залучення до утримання та формування лояльності. У результаті компанія розробляє унікальну персоніфіковану пропозицію кожному клієнту в певний сприятливий для купівлі час та передає її найзручнішим для нього каналом комунікації.

Проте, аналіз оприлюднених результатів досліджень компаній GFK Ukraine спільно із Бітрікс24, щодо автоматизації підприємств при роботі з клієнтами, свідчить про низький рівень використання CRM-систем в практиці діяльності вітчизняних підприємств [4]. До вибірки респондентів даного дослідження увійшли 1009 компаній. Серед опитаних компаній - респондентів 61% використовують Excel для ведення бази клієнтів; більше чверті - користуються вбудованими сервісами в облікових системах 1С (24%) і M. E. Doc (4%); 3% - використовують для цього записники. Загалом в Україні лише 6% вітчизняних компаній використовують CRM-системи, ще 4% - планують встановити дану систему протягом року та 2% знаходяться в процесі впровадження. CRM-системи найпоширеніші в галузях продажів, надання послуг, IT, промисловості, транспорту та зв'язку. Основними рішеннями серед CRM-систем на ринку України респонденти відзначили «Бітрікс24» – 28% та «Terrasoft» – 15%, дещо меншою мірою «Amocrm» – 9%, «Мегаплан» – 7%, «Salesforce» – 5%, «Zoho» – 4%, «OneBox» – 3% [4].

Основна причина такої ситуації – незнання компаній про всі можливості CRM-систем та очевидних вигід при її впровадженні. Завдяки CRM-системі забезпечується постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів і прийняття відповідних організаційних рішень − наприклад, визначення пріоритетів клієнтів на основі їх значущості для компанії, вироблення індивідуального підходу до клієнта у відповідності з його специфічними потребами та запитами. На основі загальної інформаційної

бази для взаємодії з клієнтами ця система також забезпечує взаємоузгодженість дій різних структурних підрозділів компанії. Вона дозволяє не тільки досягти приросту продажів за рахунок більш якісної співпраці з клієнтами, а й сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу за рахунок зниження часу на рутинні роботи (робота з базами даних, складання договорів, документації). Беручи до уваги всі ці можливості для компанії, необхідно зазначити, що питання оцінки ефективності систем управління взаємовідносинами з клієнтами потребує комплексного підходу. У попередніх дослідженнях авторами вже було частково проаналізовано цю проблематику в аспекті формування системи економічних показників діяльності підприємств маркетингового типу для оцінки ефективності його розвитку. В цьому дослідженні було, зокрема, зазначено, що система економічних показників складається із фінансових і нефінансових показників (KPI - Key Performance Indicators), що характеризують джерела формування конкурентних переваг маркетингової організації, відображаючи зв'язок між системами операційного і стратегічного контролю. Як правило, фінансові показники реєструються в системі управлінського обліку, а нефінансові – в CRM-системі [2]. Безперечно, оцінювання ефективності CRM-систем необхідно проводити через призму проблем, які впровадження такої системи дозволяє вирішувати. На основі результатів дослідження [5] визначимо та проаналізуємо в контексті теми дослідження вирішення основних з них.

CRM-система забезпечує формування єдиної бази даних про клієнтів в організації, що спрощує доступ до цієї інформації та ефективний її аналіз різними працівниками компанії, гарантує збереження важливої інформації про клієнтів, мінімізуючи збої в бізнес – процесах організації. Система управління взаємовідносинами з клієнтами створює інформаційну базу для покращення прогнозування продажів і підвищення релевантності бюджетування. Окремо необхідно зазначити, що така система сприяє формалізації знань працівників і формуванню шаблонів бізнес-процесів, які допомагають менеджеру вести розмову з клієнтам і швидко відповідати на питання.

Проведений аналіз дозволяє запропонувати комплекс фінансових та нефінансових показників для оцінки ефективності CRM-системи.

1) Залучення більшої кількості потенційних клієнтів завдяки наявності єдиного місця збереження інформації та нагадуванням системи: до впровадження системи у зв'язку з тим, що в компаніях недостатньо чітко фіксується інформація про потенційних клієнтів і внаслідок втрат частини інформації менеджерами, що співпрацюють з потенційними клієнтами, компанія може втрачати значну частину своїх майбутніх клієнтів. Отже, динаміка кількості залучених клієнтів протягом визначеного часового періоду може свідчити про ефективність системи.

Після впровадження CRM-системи ситуація має змінитись наступним чином: тепер фіксація інформації про всі потенційних клієнтів відбуватиметься в картці потенційного клієнта і навіть, отримавши не багато даних про нього (лише номер телефону чи e-mail, що в системі означає «ліди»), менеджер, завдяки нагадуванням системи, не забуде про

контакт із даним клієнтом та миттєво відреагує на запит. В кінцевому результаті, задоволені взаємодією з компанією потенційні клієнти розповсюджуватимуть позитивну думку про організацію і, тим самим, привертатимуть увагу дедалі більшої кількості своїх партнерів.

2) Підвищення рівня задоволеності і лояльності існуючих клієнтів за рахунок більш якісного сервісу (можливість робити замовлення в мережі інтернет, відстеження свого замовлення, користування особистим кабінетом): внаслідок більш якісного сервісу після впровадження CRM-системи втрати існуючих клієнтів скорочуються, що підвищує їх лояльність до товарів чи послуг підприємства. Крім якісних експертних оцінок для розрахунку динаміки індексу лояльності клієнтів (NPS - *англ. Net Promoter Score*) можна також використовувати динаміку доходів від повторних продаж.

3) Підвищення ефективності роботи з клієнтами за рахунок економії часу на рутинних операціях: Завдяки впровадженню CRM працівники отримують можливість роботи із сформованою базою даних і зручно структурованою інформацією про клієнтів. Виявлення типових проблем / запитів клієнтів, вироблення типових сценаріїв вирішення клієнтських проблем дозволяють мінімізувати час реакції працівника і підвищити задоволеність клієнта. Наприклад, якщо складання договору займає у співробітника близько 30 хвилин, CRM система скоротить цей час до 10 хвилин.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можемо зробити наступні висновки. Постіндустріальна економіка створює нові умови конкуренції, тому провідні компанії прагнуть до створення бізнес-екосистем, основою яких є співпраця і клієнтоорієнтований підхід до ведення бізнесу. Вирішення основної проблеми підприємства – утримання зв’язків із клієнтами – означає не тільки збереження існуючих клієнтів, але й співпрацю із новими клієнтами задля перетворення їх на постійних. Вирішенням поставленої проблеми стане впровадження автоматизованої системи управління відносинами з клієнтами – CRM-системи. Вона дозволяє не тільки досягти приросту продажів за рахунок більш якісної співпраці з клієнтами, а й сприяє вивільненню часу персоналу за рахунок зниження часу на рутинні роботи (робота з базами даних, складання договорів, документація), що призведе до підвищення ефективності роботи з клієнтами. З цією метою запропоновано комплекс показників для оцінки ефективності CRM-системи компанії: динаміка кількості залучених нових клієнтів, динаміка доходів від повторних продаж, індекс лояльності клієнтів, час на виконання рутинних операцій і обробки одного замовлення.

Список використаних джерел

1. Годін С. Дозвільний маркетинг. Як з незнайомця зробити друга і перетворити його в покупця. / С. Годін. - М.: Паблішер, 2012. - 235 с.

2. Гребешкова О.М., Кизенко О.О. Формування системи контролю за KPI в організаціях маркетнигового типу // Вісник Кам'янець-Подільського

національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. Вип. 11. - Камянець-Подільский: Медобори-2006, 2016. - С. 131-136.

3. Дорошкевич Д. В. CRM-система як інструмент персоніфікованого маркетингу / Д. В. Дорошкевич. // Національний транспортний університет. – 2018. – №1. – С. 157–160.

4. Дослідження компанії GFK Ukraine [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://delo.ua/business/tolko-6-ukrainskih-kompanij-avtomatizirujut-prodazhi-issledova-340943/.

5. Ковальчук С. В. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу / С. В. Ковальчук. // Маркетингові технології. – 2015. – №5. – С. 34–48.

6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2006. — 464 с.

7. Мозгова Г. В. Використання CRM -систем на українському ринку: особливості та перспективи / Г. В. Мозгова, А. О. Морозов, О. Д. Фомін. // Проблеми системного підходу в економіці. – 2017. – №2. – С. 89–93.

8. Организация будущего: будущее наступило. Глава первая из отчета Deloitte 2017 — Talent Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://talent-management.com.ua/3144-organizatsiya-budushhego-glava-deloitte-2017/#.WNzR7i6_m81.facebook (переглянуто 6.04.2018 р.).

9. Петровська А. В. Моделювання інформаційних потоків CRM-системи / А. В. Петровська. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – №5. – С. 69–76.

10. Disrupt and grow. CEO Outlook 2017// KPMG's U.S. https://kpmg.com/

11. Global CEO Study: The Enterprise of the Future // http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/resources

The article summarizes the problems of introducing a client-oriented approach in the management of a modern enterprise and the choice of indicators for the economic evaluation of the customer relationship management system (CRM). It is proved that the solution of these problems is possible by introducing an automated CRM system, which allows to achieve sales growth, promotes the release of staff time by reducing the time for routine work and, as a consequence, leads to increased efficiency of work with clients. The authors proposed a set of indicators for assessing the effectiveness of the CRM-system of a company based on tracking the dynamics of the number of new customers involved, the dynamics of revenues from re-sales, customer loyalty index, the time to perform routine operations and to process one order.

Key words: *management system, customer focus, customer relationship management, CRM system, management efficiency.*

Дата надходження до редакції: 24.04.2019