

ЦИФРОВА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ВПЛИВУ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ НА ПРИБУТОК

©2020 ГОРОДЕЦЬКИЙ М. А.

УДК 004:658.155.4(043.3)
JEL: D22; M11; M29; M31

Городецький М. А. Цифрова модель оцінки впливу клієнтського досвіду на прибуток

Сьогодні якість обслуговування є критичним фактором успіху в бізнесі. Згідно з дослідженнями якісний сервіс значно збільшує рівень лояльності споживачів і їх бажання платити, що, своєю чергою, впливає на рівень продажів і прибутковість компанії. Неякісне обслуговування призводить до втрати клієнтів і частки компанії на ринку. Концепція обслуговування на основі клієнтського досвіду означає додаткову цінність продукту для клієнта у вигляді сервісу, що передбачає також сервіс при користуванні та володінні продуктом. Формування такої цінності належить до функцій маркетингу. За умови, що попит на продукт сформовано, компанія формує користність часу та місця, що передбачає логістичний сервіс, доставку продукту до клієнта в певний час і певне місце, що забезпечує просторову та часову реалізацію попиту. Численні дослідження свідчать про позитивний прямий зв'язок між автоматизацією процесів управління взаємовідносинами з клієнтами, що в кінцевому підсумку забезпечує контроль нефінансових показників ефективності взаємодії з покупцями. Визначено, що клієнтоорієнтований підхід – це такий тип взаємодії з покупцем, який забезпечує додатковий прибуток і потік клієнтів завдяки глибокому розумінню та задоволенню їх потреб. Клієнтоорієнтованість передбачає впровадження концепції управління взаємовідносинами з клієнтами, що отримала назву Customer Relationship Management (CRM). У статті встановлено, що впровадження CRM-системи є складовою автоматизації концепції клієнтоорієнтованого підходу до ведення бізнесу. CRM – це бізнес-стратегія, яка орієнтована на розуміння та управління потребами потенційних клієнтів. Це дає змогу зробити основний висновок: впровадження концепції клієнтського досвіду та стандартів обслуговування клієнтів потребує ефективного контролю, інструментом якого є CRM-система, що забезпечує вимірюваність лояльності клієнтів на основі цифрової моделі бізнесу, закладеної в її основу.

Ключові слова: клієнтський досвід, клієнтоорієнтований підхід, CRM-система, концепція взаємовідносин з клієнтами, лояльність.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-331-338>

Табл.: 2. **Бібл.:** 20.

Городецький Михайло Аркадійович – аспірант кафедри економіки та менеджменту, Державний університет інфраструктури та технологій (вул. Кирилівська, 9, Київ, 04071, Україна)

E-mail: 3291019@gmail.com

UDC 004:658.155.4(043.3)
JEL: D22; M11; M29; M31

Horodetskyi M. A. A Digital Model Assessing the Impact of Customer Experience on Profits

Today, the quality of service is a critical factor in business success. According to researches, quality service significantly increases the level of loyalty of consumers and their desire to pay, which in turn affects the level of sales and profitability of the company. Poor service leads to loss of both the customers and the company share in the market. The conception of customer-based service means the additional value of the product for the client in the form of a service, which also provides for the service in the usage and possession of a product. Formation of such value belongs to the functions of marketing. Provided that the demand for the product is formed, the company forms the usefulness of time and place, which provides logistics service, delivery of the product to the client at a certain time and a certain place, which ensures spatial and temporal materialization of demand. Numerous studies show a positive direct link between automation of processes of the customer relationship management, which ultimately provides control over non-financial performance indicators of interaction with buyers. It is determined that a client-oriented approach is a type of interaction with the buyer, which provides additional profit and flow of customers due to a deep understanding and satisfaction of their needs. Client-orientedness involves the introduction of the conception of customer relationship management (CRM). The article determines that the implementation of a CRM system is part of automation of the conception of the client-oriented approach to doing business. CRM is a business strategy that focuses on understanding and managing the needs of potential customers. This allows to draw the main conclusion: introduction of both the conception of client experience and the standards of customer service requires effective control, the instrument of which is a CRM system, which ensures the measurement of customer loyalty on the basis of the digital business model laid down in its basis.

Keywords: client experience, client-oriented approach, CRM system, conception of customer relations, loyalty.

Tabl.: 2. **Bibl.:** 20.

Horodetskyi Mykhailo A. – Postgraduate Student of the Department of Economics and Management, State University of Infrastructure and Technologies (9 Kyrylivska Str., Kyiv, 04071, Ukraine)

E-mail: 3291019@gmail.com

Якість сервісу визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку в умовах зростання вимог споживачів та потреб до якості. Лояльність – характеристика, яка визначає майбутні доходи компанії та можливість їх утримання. Сервіс та лояльність взаємопов'язані: задоволений сервісом клієнт отримує позитивний досвід взаємодії, що визначить подальші відносини з компанією [20]. Негативний досвід взаємодії призводить до відсі-

ювання клієнтів та потреби підприємств у пошуках альтернативних конкурентних переваг. Зважаючи на це, компанії здійснюють автоматизацію клієнтського досвіду, що зумовило розвиток різновидів цифрових моделей бізнесу.

Концепція обслуговування на основі клієнтського досвіду передбачає додаткову цінність продукту для клієнта у вигляді сервісу, що має на увазі також сервіс при користуванні та володінні продук-

том. Формування такої цінності належить до функцій маркетингу. За умови, що попит на продукт сформовано, компанія формує корисність часу та місця, що передбачає логістичний сервіс, доставку продукту до клієнта в певний час і певне місце, що забезпечує просторову та часову реалізацію попиту.

За останні 20 років впровадження концепції клієнтського досвіду дослідженню оцінки її ефективності свої праці присвятили: Berraies S., Chtioui R., Charher M. [1], Farooqi R., Raza Kh. [2], Hair J. F., Black B., Babin B., Anderson R. E., Tatham R. L. [3], Kotler P., Keller K. L. [4], Mithas S., Almirall D., Krishnan M. S. [5], Padmavathy C. [6], Rigby D. K., Reichheld F. F., Sasser P. [7], Saxena N., Taneja M. [8], Simanjuntak E. R., Firmanzah, Balqiah T. E., Pawitra T. [9], Bonanno S. [10], Tariq M., Jamil A., Ahmad M. S., Ramayah T. [11], Білявський В. М. [12], Кочубей Д. В., Григоренко Т. М. [13], Жегус О. В. [14], Папенко Л. М. [15], Продан І. О., Різник Ю. І. [16], Сапільнікова О. О., Кизенко О. О., Гребешкова О. М. [17], Тихонченко Р. С. [18], Марданов А. З. [19] та інші науковці.

Мета статті передбачає побудову цифрової моделі оцінки впливу клієнтського досвіду на прибуток. Для досягнення мети визначено *завдання*:

- 1) виявити сутність клієнтоорієнтованого підходу, концепції управління взаємовідносинами з клієнтами CRM;
- 2) визначити показники ефективності впровадження концепції клієнтського досвіду та концепції управління взаємовідносинами з клієнтами для оцінки впливу на прибуток;
- 3) побудувати цифрову модель ефективності CRM.

Сьогодні доведено ефективність використання клієнтоорієнтованого підходу в діяльності підприємств. Концепція клієнтського досвіду, розроблена компанією McKinsey у 2010 р., активно впроваджується в бізнесі для забезпечення зростання прибутку. Стратегії обслуговування споживачів сьогодні базуються на клієнтоорієнтованому сервісі. Якісне обслуговування залежить від низки факторів, зокрема від підбору та етики персоналу, сегментації клієнтської бази, роботи зі скаргами, аналізу конкурентів, побудови CRM-системи.

Існує ряд базових стратегій обслуговування клієнтів. Журнал *Chief executive* в результаті опитування 1000 топ-менеджерів виявив основні стратегії обслуговування. Найбільш успішними були названі такі заходи запуску програми обслуговування клієнтів:

1. Посилення уваги керівництва до обслуговування.
2. Підвищення якості продукту.
3. Навчання персоналу методам обслуговування клієнтів.

Найбільш поширеним підходом до формування та процесу розробки стратегії обслуговування споживачів є клієнтоорієнтований підхід. Клієнтооріє-

тованість передбачає націленість комерційних компаній на інтереси лояльних і потенційних клієнтів. Клієнтоорієнтований підхід – це такий тип взаємодії з покупцем, який забезпечує додатковий прибуток і потік клієнтів завдяки глибокому розумінню та задоволенню їх потреб.

Клієнтоорієтованість – це спроможність компанії отримати додатковий прибуток, що забезпечується глибоким розумінням компанією потреб клієнтів і задоволенням цих потреб [15].

Клієнтоорієтованість – це сучасна парадигма, концепція управління компанією, основа якої полягає у знанні про потреби клієнтів, що забезпечує формування споживчої лояльності та прихильності бренду, утримання постійних клієнтів, залучення нових покупців за рахунок пропозиції, що максимально задовольняє потреби покупців. Клієнтоорієтованість – це причина, яка змушує клієнтів повертатися до компанії, позитивно оцінювати дії компанії по відношенню до себе та рекомендувати її своїм друзям [14].

У бізнес-середовищі підхід на основі клієнтоорієтованості є запорукою довгострокового успіху компанії. Дослідження свідчать про те, що підвищення коефіцієнта утримання клієнтів на 5% забезпечує збільшення доходів вдвічі [15].

Можна виділити такі елементи успішності реалізації клієнтоорієтованої стратегії компанії:

1. 100-відсоткова прихильність до стратегії керівництва.
2. Клієнтоорієтований продукт, який формує додаткову цінність для клієнтів.
3. Персонал.
4. Клієнтоорієтовані стандарти.
5. Бюджет навчання, мотивація персоналу та контроль.

Крім цього, у літературі виділяють омніканальну стратегію обслуговування та інтегрований підхід до обслуговування.

Для більш ефективної взаємодії та надання безмежних можливостей для покупців здійснювати купівлю в будь-який час, у будь-якому місці, будь-яким найбільш зручним для них способом необхідно використовувати всі можливі канали продажу, які, до того ж, повинні бути взаємоузгодженими. За такого підходу формується омніканальна стратегія продажу, відповідно до якої використовуються не просто багато різних каналів, а кожен із них максимально взаємоузгоджений з іншими каналами та надає необмежені можливості для пошуку товару, ознайомлення із пропозиціями продавця, здійснення вибору, замовлення, оплати.

Омніканальна стратегія – це інтегрований підхід до організації бізнес-процесів щодо обслуговування клієнтів, що базується на цілісній концепції, єдиній платформі всіх обраних каналів для просування товарів і послуг. Такий підхід дозволяє покупцю вільно

переходити з одного каналу на інший, одержувати при цьому необхідну інформацію, порівнювати та обирати товар, приймати рішення та здійснювати покупку. Використання однієї платформи для усіх каналів продажу та комунікації дозволить також акумулювати й інформаційні потоки щодо поведінки покупців і швидко одержувати дані про покупки, використання тих чи інших каналів, навігаційні аспекти купівлі.

Серед найбільш важливих характеристик інтегрованого підходу до організації продажу (омніканальної стратегії) необхідно відзначити такі:

- ✦ використання всіх можливих каналів збуту та комунікацій зі споживачами;
- ✦ безумовна та бездоганна інтеграція задіяних каналів збуту та комунікацій;
- ✦ єдиний підхід до елементів комплексу маркетингу: формування асортименту, ціни, акцій, заходів; дизайну інформаційних матеріалів, оформлення каналів у єдиному фірмовому стилі;
- ✦ єдина карта лояльності, що повинна діяти в усіх каналах;
- ✦ оплата в будь-який спосіб, у будь-якому каналі продажу;
- ✦ налагоджена та досконала робота служб логістики;
- ✦ обізнаний з усіма аспектами функціонування каналів продажу та клієнтоорієнтований персонал;
- ✦ персоналізація та індивідуальний підхід до покупців;
- ✦ єдина база даних щодо клієнта, його потреб і переваг;
- ✦ систематичний зворотний зв'язок та взаємодія із клієнтами за принципом 24/7.

Автоматизованими інструментами реалізації клієнтоорієнтованого підходу до ведення бізнесу є інформаційні програмні продукти – CRM-системи [16].

Клієнтоорієнтованість передбачає впровадження концепції управління взаємовідносинами з клієнтами, що отримала назву *Customer Relationship Management* – CRM. CRM – це бізнес-стратегія, яка орієнтована на розуміння та управління потребами потенційних клієнтів. J. F. Hair та ін. [3] визначили CRM як сукупність стратегічних, процесних, організаційних і технологічних змін, що допомагає більш ефективно управляти компанією за наявності детальної інформації про клієнтів. P. Kotler, K. L. Keller [4] визначають CRM як метод управління детальною інформацією про контакти кожного клієнта з метою максимальної відданості клієнтам. Під точкою дотику можна розуміти будь-який випадок, коли замовник стикається з брендом або продуктом унаслідок отримання фактичного досвіду взаємодії з компанією.

CRM дозволяє компаніям підтримувати базу даних клієнтів, визначати найцінніших клієнтів і надавати індивідуальні продукти та послуги для підвищення лояльності клієнтів. Це сприяє зменшенню витрат на обслуговування цих клієнтів, а також допомагає в придбанні нових клієнтів [7].

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) – це концепція, система, методологія, технологія, інфраструктура, програмне забезпечення, стратегія компанії управління клієнтами та залучення клієнтів, що в сукупності спрямовано на оптимізацію цінності в довгостроковий період. CRM передбачає впровадження в компанії культури та філософії, стандартів якості, що спрямовуються на ефективність маркетингу, логістики, сервісного обслуговування та продажів. CRM забезпечує автоматизацію, оптимізацію та зростання ефективності бізнес-процесів, які пов'язані з маркетингом. Це в кінцевому підсумку забезпечує ефективність управління відносинами з клієнтами через контроль на основі визначених цілей, стратегії та культури. [13].

Тихонченко Р. С. [18] серед стратегій обслуговування клієнтів виділяє «довгострокову маркетингову стратегію», або CRM-стратегію, – налагоджування довготривалих контактів з існуючими клієнтами, а також потенційними клієнтами, спрямовану на розвиток і поліпшення відносин зі споживачами. У рамках цієї стратегії підбирається індивідуальний підхід до клієнтів. Основне завдання стратегії: інтегрувати клієнта всередину підприємства, надати йому реальне індивідуальне обслуговування.

Стратегія CRM є найбільш універсальною та практичною, тому що вона охоплює як засоби утримання існуючих клієнтів, так і сприяє налагоджуванню довгострокових відносин з потенційними споживачами, характерна для усіх клієнтів, окрім «гірших».

Марданов А. З. [19] виділяє CRM-підхід до налагодження стійких взаємозв'язків із клієнтами. При цьому автор пропонує структурно-логічну модель процесного підходу до формування клієнтоорієнтованої стратегії підприємства.

У межах процесного підходу та вказаної моделі основними бізнес-процесами визначаються: здійснення стратегічного аналізу за прототипом клієнтоорієнтованої стратегії компанії (ціннісною проекцією, клієнтською, каналами продажів, STEP-середовищем); цілепокладання за показником відповідності стратегії розвитку компанії; здійснення аналізу та вибору альтернативних стратегій за показником відповідності стратегії результатам аналізу.

Можливості CRM включають три основні аспекти, які взаємодоповнюють один одного:

- 1) *технологічний потенціал* – як інструмент обробки даних для підтримки маркетингової діяльності;

- 2) *операційну спроможність* – для підтримки компанії, що збирають інформацію про транзакції клієнтів, демографічні дані, психологію, засоби масової інформації та налаштування каналів комунікації;
- 3) *стратегічний потенціал*, який охоплює реалізацію стратегій управління відносинами в усій організації [9].

CRM є ефективним інструментом взаємодії з клієнтами, що забезпечує утримання цінних клієнтів та аналітичні можливості компанії. CRM також є інструментом координації та інтеграції взаємовідносин із клієнтами та маркетингової діяльності, ефективного ведення бізнесу на основі використання різних інструментів інформаційних технологій. Використання цього підходу забезпечує послідовність вимірювань, оцінки та аналізу стратегій контактів з клієнтами [2].

У дослідженні [6] було виявлено зв'язок між ефективністю CRM і лояльністю, рівнем задоволеності клієнтів. Автором використано дані опитування 458 клієнтів індійських компаній з роздрібною торгівлю. Ієрархічний регресійний аналіз показав, що тривалість відносин забезпечує вплив CRME на рівень задоволення клієнтів. Крім того, результати показують, що досвідчені клієнти більше задоволені компанією, ніж нові клієнти. Дослідження свідчить про потребу налаштування роботи CRM на основі принципу довгострокових відносин з клієнтами.

У роботі [5] виявлено, що фірми, які використовують CRM-системи, мають більш високий рівень ефективності маркетингу. Результати дослідження [8] свідчать про те, що для підвищення ефективності бізнесу слід впроваджувати визначені ключові аспекти CRM, а саме: досвід клієнтів, технологічну орієнтацію, організаційну прихильність і підхід, орієнтований на процеси та надійність.

У роботі [1] виявлено, що розширення повноважень персоналу щодо взаємодії з клієнтами забезпечує вплив на якість обслуговування, рівень задоволення клієнтів і в цілому свідчить про ефективність CRM. У роботі також виявлено позитивний зв'язок між досвідом клієнта та прихильністю до компанії.

Дослідження, проведене в банківському секторі Пакистану на основі зібраних від понад 500 співробітників і клієнтів даних, включаючи п'ятірку найбільших банків країни, свідчить про те, що лише якість та лояльність до банківських послуг були важливими предикторами ефективності системи CRM [11].

У дослідженні О. О. Сапільникової та ін. [17] було, зокрема, зазначено, що система економічних показників складається з фінансових і нефінансових показників (*KPI – Key Performance Indicators*). Фінансові реєструються в системі управлінського (бухгалтерського обліку), нефінансові – в CRM-системі.

Для оцінки ефекту від впровадження CRM може бути використаний метод аналізу декількох

ключових показників до, після та впродовж змін, впровадження системи. Тобто компанія формує набір індикаторів, у розрізі яких буде надалі оцінювати ефективність відносин з клієнтами. Певні показники визначаються до початку реалізації проекту (прибуток, доходи, поточні витрати, постійні витрати). Залежно від сфери діяльності компанії можуть бути обрані такі індикатори:

- ✦ відсоток відгуку потенційних клієнтів на маркетингові звернення (реакція аудиторії);
- ✦ приріст нових клієнтів (норма повернення);
- ✦ динаміка кількості залучених клієнтів протягом визначеного часового періоду;
- ✦ індекс лояльності клієнтів (NPS);
- ✦ вартість покупки;
- ✦ частка успішних угод;
- ✦ тривалість циклу продажів;
- ✦ середній час вирішення типових проблем сервісною службою та інші показники.

Показники зазвичай об'єднуються за групами бізнес-процесів або підсистем CRM.

При цьому для формалізованої оцінки ефективності впровадження CRM потрібні нефінансові дані за періоди до впровадження CRM-системи, які відсутні через відсутність системи їх обліку. В такому випадку оцінюють зростання доходів у різні періоди часу, проте зростання доходу може не корелювати з впровадженням CRM-системи. У такому випадку доцільно провести аналіз структури клієнтської бази, ефективності роботи менеджерів, зростання лояльності клієнтської бази та інших індикаторів. Тому для отримання обґрунтованої оцінки вибрані показники (як у натуральній, так і у вартісній формі) відслідковуються під час реорганізації відповідних бізнес-процесів і впровадження компонентів інформаційної системи. Можна зіставляти грошове вираження ефектів від реорганізації та відповідних витрат для оцінки терміну окупності інвестицій у CRM.

Іншою проблемою в оцінці ефективності є певні економічні ефекти від CRM-системи для окремих компаній, що можуть бути різними. Відсутність інструментів оцінки діяльності компанії та впровадження CRM-системи зумовлює неточність оцінок ефективності, наприклад «відсоток утримання клієнтів збільшився на 5–10%, що дало приріст прибутку на 20–30%; автоматизація маси ручних операцій майже вдвічі збільшила продуктивність персоналу» тощо. Такі практичні оцінки представляють часткову цінність.

Оцінити ефективність впровадження CRM можна на основі конкретної реалізованої цифрової моделі бізнесу. Така модель має бути розроблена на ранніх етапах проекту впровадження CRM, на подальших етапах модель є еталоном, зразком, який верифікує досягнення закладених у ній показників.

Клієнтоорієнтованість вимірюється за допомогою індексу *NPS – Net Promoter Score*, що дослівно перекладається як «чистий індекс промоутерів» [16]. Методика *NPS* передбачає те, як респондент буде надавати рекомендації про компанію, послугу знайомим, родичам, друзям, колегам.

Сутність методи оцінки лояльності клієнтів на основі індексу доволі проста та побудована на основі двох питань, які ставляться до клієнтів. Важливим аспектом є опитування поточних клієнтів, а не потенційних чи колишніх [16].

Перше та головне запитання: «За шкалою від 0 до 10 наскільки ймовірно, що ви будете рекомендувати продукт або послугу цієї компанії своїм колегам»? Клієнт має поставити оцінку в межах від 0 до 10, де 0 – це точно не порекомендує, 10 – точно порекомендує. Ці оцінки є підставою поділу клієнтів на три види: критики, нейтралі, промоутери [16].

1) «Промоутери» («*promoters*») ставлять оцінки 9 або 10 та є лояльними клієнтами, які будуть співпрацювати з компанією надалі та рекомендувати її іншим навіть у кризовий період. Саме вони є основним джерелом доходів компанії.

2) «Нейтралі» («*passive clients*») ставлять оцінки 7 та 8 і є пасивними покупцями, що не схильні до надання рекомендацій. Вони вважаються певним чином задоволені, але легко можуть перейти на продукти конкурентів.

3) «Критики» («*detractors*») ставлять оцінки від 0 до 6 та є незадоволеними покупцями, що, швидше за все, не будуть надавати рекомендації іншим, навіть можуть зашкодити іміджу та репутації, поширювати негативні відгуки [16].

Індекс *NPS* – це різниця процентного співвідношення «промоутерів» і «критиків», що відображає рівень лояльності клієнтів. Показники пасивних клієнтів не враховуються, адже їх не додають до бази клієнтів та разом з цим не зменшують її. Таким чином, у підсумку величина може коливатися від –100 до +100 (від критиків до промоутерів) [16].

Зростання ролі локального підходу до введення бізнесу, що означає деталізовану сегментацію клієнтів, зумовлено обмеженістю ресурсів компаній. Це

приводить до вироблення клієнтської стратегії, яка спрямована на наявних клієнтів та підвищення рівня їх лояльності. Для прикладу, у скляній промисловості компанії отримують 80% доходу від 20% постійних клієнтів завдяки якісному виробництву. Постійний тиск на компанії через потребу у збільшенні прибутку в умовах стагнації ринку потребує розвитку лояльності саме постійних клієнтів. Збільшення планового прибутку може встановлюватися на рівні 10% протягом поточного року та визначення відповідного показника утримання клієнтів залежно від циклу споживання товару [19]. Сегментація клієнтів проводиться за різними критеріями: період споживання, купівельна поведінка, галузь діяльності, масштаб діяльності (якщо це B2B сегмент). На основі сегментації формується база клієнтів, аналіз якої дає змогу сформулювати цифрову модель взаємодії – від початку ведення переговорів до завершення угоди. Це забезпечує досягнення планових показників прибутку та лояльності, визначає пріоритети підготовки персоналу для завершення торгових угод.

Залежно від масштабів діяльності виділяють два сегменти потенційних клієнтів, на основі яких визначають показники ефективності (табл. 1).

У бізнес-середовищі виділяють такі показники ефективності взаємодії з клієнтами [19]:

1. *LTV / LTP (Lifetime Value, Lifetime Profit)* – «довічна» цінність (клієнта) – дохід / прибуток, які приносить клієнт за певний проміжок часу в результаті взаємодії з компанією. Ці показники розраховують таким чином:

$$LTV = (\text{Тривалість відносин} / \text{Середній проміжок часу між покупками}) \times \text{Середня вартість покупки};$$

$$LTP = (\text{Тривалість відносин} / \text{Середній проміжок часу між покупками}) \times \text{Середня прибутковість покупки}.$$

Вказані показники розраховуються в разі збільшення циклу взаємодії клієнта з компанією завдяки збільшенню рівня утримання клієнтів на 10% та прогнозування зростання клієнтської бази на 20% за два роки [19]:

Таблиця 1

Сегменти компаній, потенційних клієнтів, та показники ефективності

№ з/п	Сегмент	Кількість клієнтів	Витрати на залучення 1 клієнта, тис. дол.	Прибуток за рік, млн дол.	Середнє LTV, тис. дол.	Середнє LTP, тис. дол.
1	Великі компанії з (доходом) оборотом більше 100 млн дол.	20	20	2	200	50
2	Середні компанії з доходом (оборотом) від 10 до 100 млн дол.	400	5	20	100	20

Джерело: складено за [19].

- 1) для великих компаній без збільшення утримання клієнтів загальне *LTV* сегмента = $20 \times ((24 \text{ міс.} / 12 \text{ міс.}) \times 100 \text{ тис. дол.}) \times 1,2 = 4800 \text{ тис. дол.}$;
- 2) для великих компаній при збільшенні утримання клієнтів загальне *LTV* сегмента = $20 \times ((24 \text{ міс.} \times 1,1) / 12 \text{ міс.}) \times 100 \text{ тис. дол.}) \times 1,2 = 5280 \text{ тис. дол.}$

Також розраховуються показники для середніх компаній-клієнтів (табл. 2).

процесів управління взаємовідносинами з клієнтами, що в кінцевому підсумку забезпечує контроль нефінансових показників ефективності взаємодії з покупцями. Отже, впровадження концепції клієнтського досвіду та стандартів обслуговування клієнтів потребує ефективного контролю, інструментом якого є CRM-система, яка забезпечує вимірюваність лояльності клієнтів та їх обслуговування на основі цифрової моделі бізнесу, закладеної в її основу. ■

Таблиця 2

Розрахунок річного доходу для сегмента середніх компаній при впровадженні CRM-проєкту

Сегмент	Річний дохід через 2 роки при поточних показниках утримання (млн дол.)	Річний дохід через 2 роки при поліпшених показниках утримання (млн дол.)
Великі компанії з оборотом більше 100 млн дол.	4,8	5,28
Середні компанії з оборотом від 10 до 100 млн дол.	48	52,8

Джерело: складено за [19].

Отже, розглянуті приклади свідчать про зростання доходів завдяки плануванню зростання лояльності клієнтів та утримання завдяки CRM-системі, де автоматизовано етапи взаємодії. Для середніх компаній дохід зростає в таких умовах на 4,8 млн дол. за 2 роки. Заходи утримання та оптимізації CRM-системи потребують планування. Розрахунок довгострокового ефекту свідчить, що при збільшенні витрат на утримання CRM-системи приріст прибутку може досягти 50% через 5 років [19].

Зростання доходів та прибутку також може залежати від скорочення середнього часу обслуговування клієнта, наприклад за рахунок крос-продажів, зростання вартості покупок тощо.

Можна також зіставити ефекти зростання продуктивності праці, розглянуті в першому прикладі, й ефекти підвищення прибутковості наявної клієнтської бази, розглянуті в другому прикладі, та зрозуміти, що сукупний ефект може бути ще більш значим [19].

Впровадження та розрахунок ефекту від впровадження CRM залежить від галузі діяльності бізнесу та поведінки споживачів. Ці особливості визначають напрямки покращення та оптимізації в цілях забезпечення стабільності прибутків від лояльних клієнтів. При цьому важливо враховувати, що частина ефектів не піддається кількісній оцінці, зокрема це якість взаємодії з клієнтом, монетизація емоційних факторів від покупки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає змогу зробити висновки, що впровадження CRM-системи є складовою автоматизації концепції клієнтоорієнтованого підходу до ведення бізнесу. Численні дослідження свідчать про позитивний прямий зв'язок між автоматизацією

ЛІТЕРАТУРА

1. Berraies S., Chtioui R., Chaher M. Customer-contact employees' empowerment and customer performance: The CRM effectiveness as a mediator. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2019. DOI: 10.1108/ijppm-07-2017-0169
2. Farooqi R., Raza Kh. Effectiveness of e-CRM in Commercial Banks: Banker's Perspective. *Asian Journal of Management*. 2017. Vol. 8. Issue 2. P. 293–304. DOI: 10.5958/2321-5763.2017.00045.2.
3. Multivariate data analysis / J. F. Hair, Black W. C., Babin B. J. et al. *Upper Saddle River*. 6th ed. NJ : Pearson Prentice Hall, 2006. Vol. 785.
4. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 12th ed. México : Prentice Hall, 2006. 816 p.
5. Mithas S., Almirall D., Krishnan M. S. Do CRM Systems Cause One-to-One Marketing Effectiveness? *Statistical Science*. 2006. Vol. 21. No. 2. P. 223–233. DOI: 10.1214/088342306000000213
6. Padmavathy C. CRM effectiveness and customer satisfaction: moderating role of relationship duration. *International Journal of Business Excellence*. 2017. Vol. 11. No. 3. P. 413–424. DOI: 10.1504/IJBEX.2017.10002554.
7. Rigby D. K., Reichheld F. F., Schefter P. Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*. 2002. Vol. 80. No. 2. P. 101–109. URL: <https://hbr.org/2002/02/avoid-the-four-perils-of-crm>
8. Saxena N., Taneja M. A study on CRM effectiveness in public and private sector banks. *International Journal of Public Sector Performance Management*. 2018. Vol. 4. No. 1. P. 45–56. DOI: 10.1504/IJPSM.2018.088693.
9. Simanjuntak E. R., Firmanzah, Balgiah E., Pawitra T. CRM capabilities and marketing effectiveness: the mediating role of interactive marketing implementation // Global Marketing Conference at Hong Kong, 2016. DOI: 10.15444/GMC2016.06.08.05

10. Bonanno S. 10 CRM Features and Why You Need Them. URL: <https://blog.capterra.com/12-crm-features-and-why-you-need-them/>
11. Tariq M., Jamil A., Ahmad M. S., Ramayah T. Modeling the effectiveness of electronic customer relationship management (E-CRM) systems: empirical evidence from Pakistan. *Revista Gestão & Tecnologia*. 2019. P. 77–100. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/0.v0i0.1747>
12. Білявський В. М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства. *Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна*. 2015. № 49. С. 39–42. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/31764/1/Білявський%20ЛКА%2015.pdf>
13. Кочубей Д. В., Григоренко Т. М. Використання CRM-систем у діяльності франчайзингових роздрібних торговельних мереж. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 424–429. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-11_0-pages-424_429.pdf
14. Жегус О. В. Інтегрований підхід до організації продажу в роздрібній торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 1. С. 62–72. DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.1-06>
15. Папенко Л. М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 15. Ч. 3. С. 67–70. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/3/19.pdf
16. Продан І. О., Різник Ю. І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 308–313. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-308_313.pdf
17. Сапільнікова О. О., Кизенко О. О., Гребешкова О. М. Оцінка ефективності системи управління взаємовідносинами з клієнтами на підприємстві. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 14. С. 233–238. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31067/Visnyk-19_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
18. Тихонченко Р. С. Розробка CRM-стратегії на підприємстві роздрібною торгівлі на основі процесного підходу. *Бізнес Інформ*. 2015. № 7. С. 300–304. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-7_0-pages-300_304.pdf
19. Марданов А. З. Экономические эффекты от внедрения CRM. URL: <https://www.cfn.ru/itm/crm/effects.shtml>
20. Бетанкура Л. Пять принципов качественного обслуживания. URL: <https://www.obs.ru/article/181/>
- tional Journal of Productivity and Performance Management* (2019). DOI: 10.1108/ijppm-07-2017-0169
- Betankura, L. "Pyat printsipov kachestvennogo obsluzhivaniya" [Five Principles of Quality Service]. <https://www.obs.ru/article/181/>
- Biliavskiy, V. M. "Rozrobka kliientoorientovanoi strategii obsluhovuvannya spozhyvachiv pidpriemstva" [Development of Customer-Oriented Strategy for Servicing the Customers of an Enterprise]. *Visnyk Lvivskoi komertsiiinoi akademii. Serii ekonomichna*. 2015. <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/31764/1/Білявський%20ЛКА%2015.pdf>
- Bonanno, S. "10 CRM Features and Why You Need Them". <https://blog.capterra.com/12-crm-features-and-why-you-need-them/>
- Farooqi, R., and Raza, Kh. "Effectiveness of e-CRM in Commercial Banks: Banker's Perspective". *Asian Journal of Management*, vol. 8, no. 2 (2017): 293-304. DOI: 10.5958/2321-5763.2017.00045.2
- Hair, J. F. *Multivariate data analysis*, vol. 785. NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Kochubei, D. V., and Hryhorenko, T. M. "Vykorystannia CRM-system u diialnosti franchaizynhovykh rozdrubnykh torhovelnnykh merezh" [The Usage of CRM-Systems in the Activities of Franchising Retail Trade Networks]. *Biznes Inform*. 2017. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-11_0-pages-424_429.pdf
- Kotler, P., and Keller, K. L. *Marketing Management*. Mexico: Prentice Hall, 2006.
- Mardanov, A. Z. "Ekonomicheskiye efekty ot vnedreniya CRM" [Economic Effects from the Implementation of CRM]. <https://www.cfn.ru/itm/crm/effects.shtml>
- Mithas, S., Almirall, D., and Krishnan, M. S. "Do CRM Systems Cause One-to-One Marketing Effectiveness?" *Statistical Science*, vol. 21, no. 2 (2006): 223-233. DOI: 10.1214/088342306000000213
- Padmavathy, C. "CRM effectiveness and customer satisfaction: moderating role of relationship duration". *International Journal of Business Excellence*, vol. 11, no. 3 (2017): 413-424. DOI: 10.1504/IJBEX.2017.10002554
- Papenko, L. M. "Pidkhody do vyznachennia poniattia «kliientoorientovanist» u konteksti upravlinnia servisnym pidpriemstvom" [Approaches to the Definition of «Client-Oriented» in the Context Management of Service Enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*. 2015. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/3/19.pdf
- Prodan, I. O., and Riznyk, Yu. I. "Kliientoorientovanyi pidkhid yak peredumova konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [The Customer-Oriented Approach as Precondition for the Competitiveness of Enterprise]. *Biznes Inform*. 2017. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-308_313.pdf
- Rigby, D. K., Reichheld, F. F., and Scheffer, P. "Avoid the Four Perils of CRM". *Harvard Business Review*. 2002. <https://hbr.org/2002/02/avoid-the-four-perils-of-crm>
- Sapilnikova, O. O., Kyzenko, O. O., and Hrebeshkova, O. M. "Otsinka efektyvnosti systemy upravlinnia vzaiemov-

Науковий керівник – Коба В. Г., доктор економічних наук, професор Державного університету інфраструктури та технологій (Київ)

REFERENCES

Berraies, S., Chtioui, R., and Chaher, M. "Customer-contact employees' empowerment and customer performance: The CRM effectiveness as a mediator". *Internat-*

idnosynamy z klientamy na pidpriemstvi" [Evaluation of the Effectiveness of the Customer Relationship Management System at the Enterprise]. *Visnyk Kamianets-Podilskoho natsionalnoho universytetu im. Ivana Ohiiienka. Seriiia «Ekonomiczni nauky»*. 2019. https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2018/31067/Visnyk-19_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Saxena, N., and Taneja, M. "A study on CRM effectiveness in public and private sector banks". *International Journal of Public Sector Performance Management*, vol. 4, no. 1 (2018): 45-56.
DOI: 10.1504/IJSPM.2018.088693

Simanjuntak, E. R. et al. "CRM capabilities and marketing effectiveness: the mediating role of interactive marketing implementation". In *Global Marketing Conference at Hong Kong*, 2016.
DOI: 10.15444/GMC2016.06.08.05

Tariq, M. et al. "Modeling the effectiveness of electronic customer relationship management (E-CRM) systems: empirical evidence from Pakistan". *Revista Gestao & Tecnologia* (2019): 77-100.
DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/0.v0i0.1747>

Tykhonchenko, R. S. "Rozrobka CRM-stratehii na pidpriemstvakh rozdribnoi torhivli na osnovi protsesnoho pidkhodu" [Developing CRM-Strategies on the Basis of Process Approach at Retail Enterprises]. *Biznes Inform.* 2015. https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-7_0-pages-300_304.pdf

Zhehus, O. V. "Intehrovanyi pidkhid do orhanizatsii prodazhu v rozdribnii torhivli" [Integrated Approach to Organization of Sales in Retail]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1 (2017): 62-72.
DOI: <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.1-06>

УДК 332.146:330.341.1; 330.59; 338.242; 352.9
JEL: D60; H79; I31; O33; R59

ВПЛИВ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ НА РІВЕНЬ ДОБРОБУТУ МЕШКАНЦІВ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

©2020 **ВАРУК В. В.**

УДК 332.146:330.341.1; 330.59; 338.242; 352.9
JEL: D60; H79; I31; O33; R59

Варук В. В. Вплив стратегії розвитку смарт-спеціалізації на рівень добробуту мешканців об'єднаних територіальних громад

Покращення навколишнього середовища та добробуту громадян важливе для переходу до стабільного та кращого майбутнього і знаходиться в центрі уваги стосовно трансформації громад. Одним зі шляхів зазначеного переходу є запровадження стратегії смарт-спеціалізації, метою якої є забезпечення комфортних умов життя, що характеризує сучасний розвиток добробуту громадян. Мета статті полягає в дослідженні та зіставленні загальних напрямів впливу стратегії смарт-спеціалізації на добробут мешканців територіальних громад. Вплив стратегії смарт-спеціалізації для забезпечення добробуту мешканців територіальних громад визначено, аналізуючи, систематизуючи та узагальнюючи праці багатьох іноземних і вітчизняних науковців. У результаті дослідження розглянуто різні бачення поняття смарт-спеціалізації та сформульовано основні напрями здійснення розвитку цієї стратегії. Проаналізовано світовий досвід формування розвитку смарт-спеціалізації. Розроблено таблицю впливу стратегії смарт-спеціалізації на добробут громади. Перспективами подальших досліджень у даному напрямі на концептуальному рівні є заповнення певного наукового вакууму у вивченні впливу стратегії смарт-спеціалізації на добробут мешканців територіальних громад, відзначаючи внесок дослідників у розвиток проблеми.

Ключові слова: добробут, регулювання, смарт-спеціалізація, стратегія, об'єднана територіальна громада (ОТГ).

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-7-338-345>

Рис.: 4. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 15.

Варук Валентина Віталіївна – аспірантка кафедри управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (вул. Мирославицька, 1, Харків, 61002, Україна)

E-mail: varuk@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5377-5377>

UDC 332.146:330.341.1; 330.59; 338.242; 352.9

JEL: D60; H79; I31; O33; R59

Varuk V. V. The Impact of the Development Strategy of Smart Specialization on the Level of Welfare of Residents of Amalgamated Territorial Communities Improving both the environment and the welfare of citizens is important for the transition to a stable and better future and is the focus while carrying on the transformation of communities. One of the ways of this transition is the introduction of a smart specialization strategy aimed at ensuring comfortable living conditions that characterize the modern development of the welfare of citizens. The purpose of the article is to study and map the general directions of the influence of the smart specialization strategy on the welfare of residents of territorial communities. The impact of the smart specialization strategy to ensure the welfare of residents of territorial communities is determined by analyzing, systematizing and summarizing the work of many foreign and domestic scholars. The research examines different visions of the concept of smart specialization and formulates the main directions of implementation of this strategy. The world experience of smart specialization development is analyzed. A table of influence of the strategies for smart specialization on community welfare has been developed. Prospects for further research in this direction at the conceptual level are to fill a certain scientific vacuum in studying the impact of smart specialization strategy on the welfare of residents of territorial communities, noting the contribution of researchers to the development of the problem.

Keywords: welfare, regulation, smart specialization, strategy, amalgamated territorial community (ATC).

Fig.: 4. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 15.

Varuk Valentyna V. – Postgraduate Student of the Department of Management and Administration, Educational and Research Institute «Karazin Business School» of V. N. Karazin Kharkiv National University (1 Myronosytska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: varuk@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5377-5377>