

візацію інноваційних процесів в промисловості. Для якісної зміни існуючої ситуації в галузі розробки інновацій розроблено механізм активізації інноваційної діяльності промислових підприємств, визначено його зміст, мету і структуру. Подальше дослідження має бути спрямоване на дослідження засад впровадження державно-приватного партнерства в інноваційну сферу промисловості.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Амоша О.І. Інноваційний шлях розвитку України: проблеми та рішення / О.І. Амоша // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 28-34.
2. Андрощук Г.О. Інноваційна діяльність в Україні: економічний механізм стимулювання / Г.О. Андрощук // Інтелектуальна власність. – 2000. – № 12. – С. 23-28.
3. Висоцька І.Б. Стан та проблеми інноваційної діяльності промисловості України / І.Б. Висоцька // Наук. вісник НЛТУ України. – 2008. – № 18.10 – С. 279-285.
4. Геец В.М. Трансформационные преобразования в Украине: переосмысливая пройденное и думая о будущем / В.М. Геец // Общество и экономика. – 2006. – № 3. – С. 23-53.
5. Дикань В.В. Концептуальна модель управління розвитком високотехнологічного виробництва в Україні [Електронний ресурс] / В.В. Дикань // Ефективна економіка. – 2013. – № 9. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2323>. – Назва з екрана.
6. Зінь Е. Механізм розвитку регіональної інноваційної діяльності [Електронний ресурс] / Е. Зінь, А. Валюх. – Режим доступу : http://www.ashsu.org/index.php?module=pagemaster&PAGE_user_op=view_page&PAGE_id=403. – Назва з екрана.
7. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібник / С.М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 278 с.
8. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/35966/1/Fedulova.pdf>. – Назва з екрана.
9. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>. – Назва з екрана.
10. Пожуєва Т.О. Організаційно-економічний механізм активізації інноваційно-інвестиційної діяльності / Т.О. Пожуєва, Ю.С. Довженко // Экономические науки. – 2005. – № 5. – С. 110-116.
11. Денисенко М.П. Організаційно-економічний механізм інвестування / М.П. Денисенко – К. : Науковий світ, 2001. – С. 361-414.
12. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення : монографія / Н. Чухрай. – Львів : ВНУ «Львівська політехніка», 2002. – 316 с.
13. Щеглюк С.Д. Механізм стимулювання інноваційної діяльності і концентрації ресурсів регіону / С.Д. Щеглюк // Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки. – 2009. – № 5. – С. 87-93.
14. Твердушка Т.Б. Активізація інноваційної праці у контексті конкурентних змін на промисловому підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/2335/1/Tverdushka.pdf>. – Назва з екрана.

УДК 334.02

Краснокутська Н.С.

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри прикладної економіки та інформаційних систем
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

Тихонченко Р.С.

*аспірант кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

ОСОБЛИВОСТІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті досліджено питання розвитку управлінських концепцій залежно від змін форм взаємодії з клієнтами та їх ціннісних пріоритетів. Надано характеристику основним принципам клієнтоорієнтованого управління, що охоплюють створення бази існуючих і потенційних клієнтів, їх диференціацію за потребами та прибутковістю для підприємства, персоналізацію взаємин із клієнтами та кастомізацію товарів і послуг для них. Проведено компаративний аналіз концепцій управління взаємовідносинами із клієнтами та управління виробництвом за критеріями: спрямованість діяльності, джерела конкурентних переваг, об'єкти та суб'єкти управління. Узагальнено характерні ознаки та особливості управління відносинами з клієнтами та визначено його зміст з використанням контент-аналізу.

Ключові слова: управління, клієнти, концепція, клієнтоорієнтоване управління, цінність, взаємовідносини.

Краснокутская Н.С., Тихонченко Р.С. ОСОБЕННОСТИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

В статье исследованы вопросы развития управленческих концепций в зависимости от изменений форм взаимодействия с клиентами и их ценностных приоритетов. Охарактеризованы основные принципы клиентоориентированного управления, которые включают создание базы существующих и потенциальных клиентов, их дифференциацию по потребностям и прибыльности для предприятия, персонализацию взаимоотношений с клиентами и кастомизацию товаров и услуг для них. Проведен компаративный анализ концепций управления взаимоотношениями с клиентами и управления производством по критериям: направленность деятельности, источники конкурентных преимуществ, объекты и субъекты управления. Обобщены характерные признаки и особенности управления отношениями с клиентами и определено его содержание с использованием контент-анализа.

Ключевые слова: управление, клиенты, концепция, клиентоориентированное управление, ценность, взаимоотношения.

Krasnokutskaya N.S., Tikhonchenko R.S. THE MAIN FEATURES OF ENTERPRISE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

The paper explores the issues of management concepts development based on changes in the forms of customers relationship and their values. The basic principles of customer relationship management are characterized, including the creation of customer database, differentiation of their needs and profitability for the company, customer relationship personalization and customization of products and services for them. The comparative analysis of concepts of customer relationship management and production management is carried out using the following criteria: the focus of activities, the sources of competitive advantages, the objects and the subjects of control. The specific features, characteristics and the essence of customer relationship management are summarized in the paper using content analysis.

Keywords: management, customers, concept, customer relation management, value, relationship.

Постановка проблеми. У сучасному бізнесі підприємства, зайняті утриманням стійкої конкурентної позиції, все більше відходять від орієнтації на поточні показники продажів і прагнуть розвивати довгострокові взаємодії з ключовими учасниками ринку і, насамперед, із клієнтами. Тісна взаємодія з клієнтом вимагає узгодження цілей, планів і бізнес-процесів партнерів, а також припускає встановлення і підтримання стійких зв'язків як на організаційному рівні, так і на рівні особистих контактів. До створення стійких конкурентних позицій підприємство приходять через побудову системи партнерських відносин, що дозволяють зробити процес створення і розподілу цінності більш ефективним. З цим пов'язане збільшення популярності управління відносинами з клієнтами (CRM – Customer Relations Management), у межах якого виділяється і стратегічний напрям, пов'язаний із формуванням клієнтоорієнтованої стратегії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перші згадки про необхідність дослідження проблеми орієнтації на клієнта ведуться з середини 1950-х рр., спочатку у перебігу розвитку концепції ринкової орієнтації П. Друкером [1] і Т. Левіттом [2]). Розвиваючи положення цієї концепції, Х. Баркдейл і У. Дарден [3], Р. Хайс [4], К. Макнамара [5] та ін. оцінювали ступінь практичного застосування ринкової орієнтації в компанії. А. Фелтон [6], Ф. Вебстер [7] вивчали фактори і ступінь їх впливу на впровадження концепції ринкової орієнтації в діяльність підприємства. Зростання кількості публікацій, присвячених орієнтації на клієнта, припало на початок 1990–2000-х років (Дж. Дей [8], А. Парват'яр і Т. Шец [9], Р. МакКінзі [10] та ін.), коли орієнтація на клієнта остаточно виділилася із концепції ринкової орієнтації як самостійний напрям дослідження.

Вітчизняні та російські дослідники також все більше звертаються до цієї тематики – С.П. Куц [11], Д.В. Райко [12], С.Ф. Смерічевський, А.В. Татаринов, С.В. Лосев та ін. [13-15] розглядають особливості поведінки клієнтів, стратегічні аспекти управління клієнтським потоком, взаємодії з клієнтами інноваційних підприємств. Незважаючи на достатню кількість публікацій, залишається ще багато відкритих питань як у практичному плані, так і в сфері теоретичного дослідження підходів до обґрунтування основних положень клієнтоорієнтованого підходу до управління підприємствами.

Постановка завдань. Метою статті є дослідження розвитку концепції управління взаємовідносинами із клієнтами, обґрунтування принципів такого управління, узагальнення його характерних ознак і особливостей з використанням компаративного аналізу, а також визначення його змісту на основі контент-аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування клієнтоорієнтованої стратегії є невід'ємною частиною управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management – CRM), яке із розвитком постіндустріального суспільства закономірно виокремилася у складі маркетингового менеджменту. Незважаючи на багаторічний досвід практичної взаємодії з клієнтами в результаті товарообмінних операцій, концептуальні основи такого управління на власному теоретичному базисі були закладені лише у 1993 р. Д. Пепперсом і М. Роджерс. Автори виділили чотири головних принципи управління взаємовідносинами з клієнтами [16]: створення бази існуючих і потенційних клієнтів, диференціація клієнтів за потребами та прибут-

ковістю для підприємства, персоналізація взаємин із клієнтами, кастомізація товарів і послуг для кожного клієнта. Враховуючи, що виділені принципи становлять основу концептуальних положень клієнтоорієнтованого управління, розглянемо їх більш детально.

Створення бази існуючих і потенційних клієнтів передбачає систематичне збирання клієнтської інформації з усіх можливих джерел і розвиток бази даних клієнтів з використанням інструментів отримання знань. Щоб бути дійсно корисними, така інформація та інструменти її отримання мають бути доступними для звичайних користувачів, зрозумілими та корисними для керівництва, а не тільки для фахівців зі статистики або менеджерів інформаційних систем. Вимогами до створення клієнтських баз є вивчення даних з точки зору маркетологів, можливість наочного представлення результатів, надання підтримки для конкретних аналітичних цілей (сегментація, реакція ринку тощо), а також можливість інтерактивного навчання зі зворотним зв'язком.

Диференціація клієнтів за потребами та прибутковістю для підприємства вимагає виділення груп найбільш прибуткових і цінних клієнтів, на підтримку відносин з якими підприємство має витратити пропорційно більше коштів (інвестицій) і часу. Для реалізації цього принципу використовуються метод калькуляції собівартості за окремими видами діяльності підприємства, а клієнтська цінність визначається на основі моделі чистої поточної вартості всіх прибутків від покупок за мінусом усіх витрат обслуговування. Як зазначає Д. Рітта, «така диференціація має бути основною побудови відносин як з індивідуальними клієнтами, так і з промисловими» [18, с. 469].

Персоналізація взаємин із клієнтами означає спілкування з індивідуальними клієнтами для отримання додаткової інформації про їх потреби та встановлення більш тісних партнерських стосунків на основі розробки персоналізованих клієнтських пропозицій. Відповідно до цього принципу, будь-який контакт із клієнтом є можливістю отримати знання про його цінність для підприємства. Іноді це можуть бути прямі контакти, упродовж яких забезпечується максимальний обмін інформацією. Іноді підприємство ставить клієнта перед вибором, результати якого також дозволяють отримати персоналізовані дані і створити індивідуалізовану пропозицію.

Кастомізація товарів і послуг для кожного клієнта передбачає формування такого їх асортименту, який створює у клієнта враження, що ці товари та послуги виробляються саме для нього і враховують його індивідуальні потреби. Така кастомізація зумовлює той факт, що ціна товарів і послуг стає другорядним чинником прийняття рішення про покупку. По суті, кастомізація є формою розширення товарної диференціації. Але якщо традиційна товарна диференціація передбачає зміну характеристик продукції з метою розмежування товарів різних підприємств, то метою кастомізації є найбільша відповідність ціннісним пріоритетам клієнта. Зважаючи на високі витрати переналагодження виробничого процесу під конкретного клієнта, існують певні труднощі застосування цього принципу на виробничих підприємствах з негнучкими операційними системами. Його впровадження на таких об'єктах вимагає фундаментальних змін в організації бізнесу за рахунок застосування інформаційних технологій відстеження великого обсягу даних для масового виробництва на замовлення, оскільки недостатньо ефективно організовані технологічні ресурси можуть стримувати по-

будову партнерських відносин за принципом кастомізації.

Розуміючи основні положення клієнтоорієнтованого управління, можна стверджувати, що підґрунтям переорієнтації концепцій управління від спрямованості на технології, виробництво та ринок до фокусування на існуючих і потенційних клієнтах стали зміни цінностей і форм взаємодії з клієнтами (рис. 1).

За часів домінування принципів промислово-орієнтованого управління основною метою реалізації ринкових можливостей було задоволення масових потреб і пропозиція стандартних товарів. Насичення товарних ринків поступово призвело до все більших витрат підприємств на просування таких неперсоналізованих товарів і послуг, посилення конкуренції за споживача і, відповідно, до індивідуалізації ціннісної пропозиції у межах клієнтоорієнтованого управління та формування клієнтоорієнтованої стратегії. Досвід використання таких підходів до управління довів, що залучати нових клієнтів набагато дорожче, ніж утримувати існуючих. Тому головною метою сучасних клієнтоорієнтованих концепцій полягає у зосередженні уваги на постійних відносинах із клієнтами, формуванні та утриманні їх лояльності.

Порівнюючи ці концепції управління за критеріями спрямованості діяльності, джерел конкурентних переваг, ключових об'єктів, на зміну яких орієнтоване управління, та суб'єктів управління (табл. 1), стає очевидним той факт, що інформатизація суспільства призвела до незворотних змін у системах цінностей споживачів і сприйняття виробників товарів і послуг як партнерів, відмова від співпраці з якими є небажаною для всіх зацікавлених сторін – як для підприємств, так і для їх клієнтів через тривалість і високі транзакційні витрати формування нових партнерських відносин.

Закономірність таких трансформацій визнає і відомий американський економіст П. Друкер. Формуючи завдання управління у XXI ст., він стверджує, що створення задоволеного клієнта є єдиним правомірним обґрунтуванням мети бізнесу, без якого неможливо продовжувати діяльність і забезпечувати її конкурентоспроможність [1].

На користь об'єктивності тенденцій щодо посилення ролі клієнтоорієнтованості в управлінських концепціях XIX ст. свідчать також багаторічні дослідження глобальної консалтингової компанії Bain&Company [19; 20]. За результатами опитування керівників більше 1208 глобальних компаній консультанти Bain&Company визначили, що протягом 2006–2012 рр. управління відносинами з клієнтами стабільно входить у ТОП-10 найбільш популярних інструментів управління (TOP-10 Management Tools), займаючи у цьому рейтингу лідируючі пози-

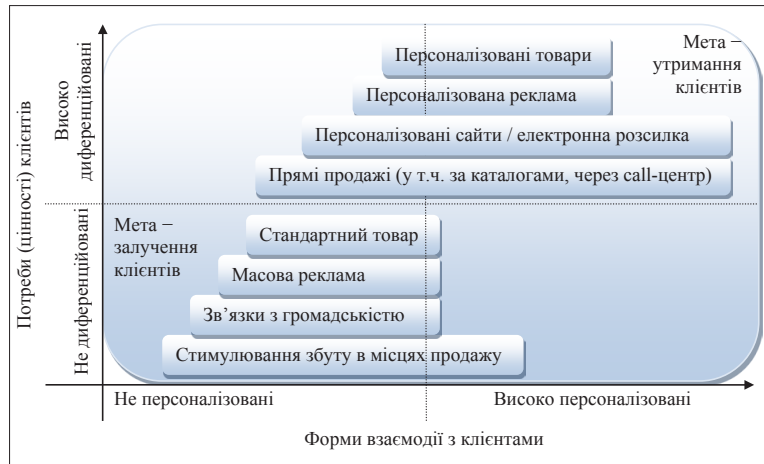


Рис. 1. Зміна цінностей і форм взаємодії з клієнтами у концепціях управління, орієнтованих на виробництво/технології та на клієнтів

ції на глобальних ринках та друге місце у компаніях США. Більшою популярністю в американському менеджменті користується лише стратегічне планування. Відповідно, такі концепції, як бенчмаркінг, стратегічне управління, управління ефективністю на основі збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), управління змінами, аутсоринг поступаються за популярністю клієнтоорієнтованому управлінню як у світі, так і у практиці діяльності американських компаній.

Незважаючи на закономірну привабливість для практиків і об'єктивні тенденції суспільних змін, теоретичне підґрунтя управління взаємовідносинами з клієнтами ще знаходиться на стадії формування через не досить тривалий період його оформлення як цілісної самостійної концепції. У зв'язку з цим в економічній літературі існують різні підходи до розуміння його змісту. А. Парват'яр і Т. Шеєц розглядають таке управління як організаційний процес, що спрямований на усунення бар'єрів між клієнтами та виробниками за рахунок їх взаємної участі у виробництві та споживанні товарів і послуг [9]. Така взаємна участь приймає форму колабораційної діяльності зі створенням загальної ціннісної пропозиції. За таких умов корисність виробника для суспільства без лояльних клієнтів є набагато меншою, ніж за їх наявності.

Інший підхід пропонують Р. МакКінзі, М. Соні і Дж. Забін, відповідно до досліджень яких відмітною ознакою управління взаємовідносинами із клієнтами є здатність до організації діалогу з усіма контактними аудиторіями клієнтів [10; 17]. Мета управління, що ґрунтується на такому діалозі, полягає в інтеграції інформації з різноманітних джерел: інформації про прямі продажі, телепродажі, онлайн-продажі, інформації про обслуговування клієнтів, співробітництво партнерів у ланцюжку створення цінності. Отримання такої інформації є необхідною умовою

Таблиця 1

Зміна пріоритетів у концепціях управління, орієнтованих на виробництво/технології та на клієнтів

Критерій порівняння	Спрямованість діяльності	Джерела конкурентних переваг	Ключові об'єкти управління	Ключові суб'єкти управління
Концепція управління				
Управління, орієнтоване на виробництво/технології	Товар і його зміст	Якість, функціональні властивості товару	Технології, процеси виробництва	Операційні менеджери
Управління взаємовідносинами з клієнтами	Репутація підприємства	Ціннісна пропозиція	Клієнти	Менеджери усіх рівнів

для розуміння реальних взаємовідносин із клієнтами та їх удосконалення.

Грунтуючись на позиціях діалогу, Д. Пепперс і М. Роджерс запропонували концепцію персоналізованого управління з використанням принципів маркетингу «один на один» («one-to-one») [16]. Ключовим положенням цього підходу є теза про те, що взаємовідносини з різними клієнтами необхідно будувати по-різному. Суть полягає в тому, що клієнти дуже відрізняються за їх майбутньою економічною цінністю, а тому високу прибутковість підприємства можна забезпечити лише спрямовуючи ресурси на утримання та розширення найбільш цінних клієнтів.

Отже, в концепції клієнтоорієнтованого управління можна виділити три ключових положення:

1. Інтеграція інформації про всі контакти з клієнтами стає джерелом інтелектуального потенціалу підприємства та вагомим джерелом його конкурентної переваги

2. Визнання необхідності побудови такої системи взаємовідносин із клієнтами, яка матиме довготривалі спільні цілі та передбачатиме взаємні дії і комунікації з метою підвищення прибутковості як підприємства, так і його клієнтів.

3. Сприйняття існуючого клієнта як джерела генерування прибутку підприємства та забезпечення надійності його існування в майбутньому.

З урахуванням визначених положень, клієнтоорієнтоване управління на підприємствах нами пропонується розуміти як міжфункціональний процес розробки і реалізації управлінських рішень довгострокового характеру, що спрямовані на підтримку тривалої персоналізованої взаємодії з клієнтами з метою їх утримання/розширення та забезпечення підприємству високої прибутковості.

Висновки з проведеного дослідження. Вивчення характерних рис і передумов розвитку, принципів та основних положень концепції управління взаємовідносинами із клієнтами дозволяє зробити такі висновки:

1) основними вимогами до такого управління мають бути створення бази існуючих і потенційних клієнтів, диференціація клієнтів за потребами та прибутковістю для підприємства, персоналізація взаємин із клієнтами, кастомізація товарів і послуг для кожного клієнта;

2) зміна управлінських пріоритетів від орієнтації на виробництва до встановлення партнерських відносин із клієнтами пов'язана із трансформацією форм взаємодії із клієнтами та їх цінностей (потреб);

3) у сучасному постіндустріальному суспільстві важливою умовою існування будь-якого підприємства має бути саме ефективна колабораційна діяльність із залученням клієнтів (споживачів/покупців);

4) для успішного налагодження двосторонніх комунікацій із клієнтами важливим є їх сприйняття як ключових партнерів, побудова ефективних процесів взаємодії з ними та перетворення клієнтської інформації в інтелектуальний потенціал підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. – М. : Вильямс, 2003. – 272 с.
2. Левитт Т. Маркетинговая миопия / В кн.: Классика маркетинга : сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг : Пер. с англ / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 431 с.
3. Barksdale H.C. Consumer attitudes toward marketing and consumerism / H.C. Barksdale, W.R. Darden // Journal of Marketing. – 1972. – № 36. – P. 28-35.
4. Hise R. 1965. Have Manufacturing Firms Adopted the Marketing Concept? / R. Hise // Journal of Marketing. – 1965. – № 29. – P. 9-12.
5. McNamara C.P. 1972. The Present Status of the Marketing Concept / C.P. McNamara // Journal of Marketing. – 1972. – № 36. – P. 50-57.
6. Felton A.P. 1959. Making the Marketing Concept Work / A.P. Felton // Harvard Business Review. – № 37(4). – P. 55-65.
7. Webster F.E. The Rediscovery of the Marketing Concept / F.E. Webster // Business Horizons. – 1988. – № 31(3). – P. 29-39.
8. Day G. Superiority in customer relationship management : Consequences for competitive advantage and performance / G. Day, C. Van den Bulte. – Philadelphia : The Wharton School University of Pennsylvania, 2002. – 49 p.
9. Parvatiyar A. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing / A. Parvatiyar, N. Sheth // Relationship Marketing. 2000. – P. 3-38.
10. McKenzie R. The Relationship-Based Enterprise / R. McKinzie. – New York : McGraw Hill, 2000. – 367 p.
11. Куц С.П. Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследований / С.П. Куц, М.М. Смирнова // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2004. – Сер. 8. – Вып. 4(№ 32). – С. 31-56.
12. Райко Д.В. Генезис понятия привабливості партнерів / Д.В. Райко // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2009. – Вип. V. – Т. 1. – С. 92-100.
13. Лосев С.В. Принципы построения клиенто-ориентированной организации / С.В. Лосев // Менеджмент в России и зарубежом. – 2008. – № 6. – С. 127-138.
14. Смерічевський С.Ф. Розвиток потенціалу підприємства за рахунок побудови системи управління лояльністю клієнтів / С.Ф. Смерічевський, А. В. Татарінов // Економіка та держава. – 2007. – № 9. – С. 17-19.
15. Первова Н.Ю. Управление потребительскими инновациями на предприятиях : монография / Н.Ю. Первова. – Минводы : СКФ БГТУ им. В.Г. Шухова, 2009. – 180 с.
16. Peppers D. The One to One Future; Building Relationships One Customer at a Time / D. Peppers, M. Rogers. – New York : Currency Doubleday, 1993. – 429 p.
17. Sawhney M. The Seven Steps to Nirvana: Strategic Insights into eBusiness Transformation / M. Sawhney, J. Zabin. – New York : McGraw-Hill, 2001. – 362 p.
18. Pitta D. Marketing One-to-One and Its Dependence on Knowledge Discovery in Databases / D. Pitta // Journal of consumer marketing. – № 15(5). – P. 468-480.
19. Management Tools and Trends 2009 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.bain.com/publications/articles/management-toolsand-trends-2009.asp>.
20. Management Tools and Trends 2013 [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf.