

Л.І. Чернобай, к.е.н., проф.**Т.В. Ясінська, к.е.н., доц.****Ю.О. Широн, аспірант***Національний університет «Львівська політехніка»*

Особливості адміністрування співпраці з клієнтами на підприємствах

У роботі досліджено ключові теоретичні засади процесу адміністрування співпраці з клієнтами на підприємстві, зокрема, розкрито сутність поняття адміністрування у відносинах зі споживачами, виділено складові, які характеризують відносини з клієнтами, розглянуто класифікацію різновидів співпраці підприємства з клієнтами, проаналізовано підходи науковців до оцінювання результативності процесів адміністрування взаємодії підприємства зі споживачами. Авторами ідентифіковано та охарактеризовано елементи системи адміністрування співпраці з клієнтами на підприємстві, серед яких: суб'єкти, об'єкти, цілі та завдання, методи, інструменти впливу, ресурси, параметри. Досліджено ключові проблеми адміністрування взаємодії зі споживачами на вітчизняних підприємствах, серед яких низька клієнтоорієнтованість українських суб'єктів господарювання, відсутність цілісної клієнтоорієнтованої стратегії. Сформульовано рекомендації щодо вирішення виявлених проблем. Зокрема, рекомендовано впровадження системи моніторингу клієнтоорієнтованості працівників підприємства, які причетні до обслуговування клієнтів, що дозволить досягнути покращення показників лояльності клієнтів підприємства завдяки підвищенню якості обслуговування зі сторони працівників. При цьому, розкрито функції такого моніторингу, технологію його реалізації як логічну послідовність визначених етапів, встановлено перелік показників для його проведення, сформовано шкалу значень бальної оцінки клієнтоорієнтованості працівників. Обґрунтовано важливість практичної реалізації це одного з важливих напрямів удосконалення адміністрування співпраці з клієнтами, а саме: активного використання систем інформаційного забезпечення процесу співпраці підприємства зі споживачами. У цьому аспекті розкрито актуальність, переваги, недоліки та особливості встановлення CRM-систем.

Ключові слова: адміністрування; співпраця з клієнтами; клієнт-менеджмент; лояльність споживачів; клієнтоорієнтованість; інформаційне програмне забезпечення.

Актуальність теми. Сучасні особливості ведення бізнесу в умовах активного розвитку ринкових економічних відносин зумовлюють необхідність зосередження уваги підприємств на ефективному клієнт-менеджменті та досягненні високих показників задоволеності споживачів. Неоднорідність характеристик різних груп споживачів обумовлює доцільність застосування відповідних стратегій, комплексу маркетингових інструментів до кожної з груп, що є запорукою досягнення задоволеності клієнтів. При цьому такі заходи повинні бути взаємопов'язаними, мати цілеспрямований характер і реалізовуватися в межах загальної системи адміністрування взаємовідносин з клієнтами.

Висока актуальність проблеми побудови ефективних взаємовідносин з клієнтами зумовлюється і сучасними зовнішніми умовами функціонування підприємств, а саме: перенасиченістю ринку, розвитком інформатизації суспільства, підвищенням споживчих вимог до продукції тощо. Для українських підприємств у останні роки характерним є посилення уваги до даної проблеми, зокрема, активізуються процеси розроблення господарюючими суб'єктами механізмів взаємовідносин з клієнтами, програм лояльності тощо. Проблемою залишається високий розмір витрат суб'єктів підприємництва на залучення нових клієнтів у порівнянні з витратами на утримання існуючих споживачів [1]. Отже, запорукою досягнення конкурентних переваг вітчизняними підприємствами є орієнтація саме на налагодження довгострокових відносин з клієнтами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спирається автор. Питання, які стосуються процесів адміністрування співпраці з клієнтами, впродовж останніх років активно вивчають українські науковці, зокрема, В.Стадник, З.Коваль, Л.Мороз, Я.Криворучко, О.Яценко, Т.Васильєва, О.Шарапа, Я.Циран, О.Літовкіна, М.Іваннікова, А.Загородній, І.Мироненко, І.Луценко та інші. Серед зарубіжних вчених відомими є напрацювання за даною проблемою у А.Тугуї, М.Крістофера, Р.Джонсена, Ф.Котлера та інших.

Першочерговою є необхідність розуміння поняття адміністрування у відносинах зі споживачами підприємства. Зокрема, під адмініструванням у корпоративних структурах розуміють системне покрокове організування усіх процесів та аспектів функціонування підприємства [2]. Однак, як зазначає науковець І.Смірнова [3], «... менеджмент і адміністрування – невіддільні одне від одного, оскільки утворюють, взаємодіючи, цілісну структуру управління і виконання обов'язків. А тому нерідко стирається грань між цими двома поняттями. Найяскравіше таку ситуацію можна побачити на прикладі невеликого підприємства ...». На думку Т.Світлічної [4], адміністрування повинне вирішувати поточні завдання у процесі управлінського контролювання.

Отже, з врахуванням цілей даної статті та результатів вивчення літературних джерел, адміністрування співпраці з клієнтами трактуватимемо як покрокове і взаємозалежне вирішення завдань організування, контролювання процесів, пов'язаних з налагодженням і провадженням діяльності щодо співпраці з клієнтами підприємства.

Важливими питаннями є виділення складових, які характеризують відносини з клієнтами. До них слід віднести: економічну складову, яка виражається товарно-грошовими відносинами між підприємством і споживачами, а також вираженими економічними вигодами для кожної зі сторін; соціальну складову, що передбачає розподілення прибутків та соціальних гарантій між сторонами; комунікаційну складову, яка забезпечується обміном інформаційними ресурсами між сторонами за допомогою комунікаційних каналів [5].

Варто наголосити на існуванні значної кількості класифікаційних ознак щодо різновидів співпраці підприємства з клієнтами. Наприклад, Д.Форд та Е.Джонсен [6] відносини між підприємством та споживачем поділяють на: симетричні, коли дві сторони вииграють від обопільного навчання та обміну знаннями і технологіями, а клієнти в симетричних взаємовідносинах сподіваються отримати від продавця опору, яка виходить за межі договорів; асиметричні, де домінує постачальник (продавець), а клієнти надіються на унікальні можливості одного чи декількох постачальників, та асиметричні відносини, де панує покупець, а технологічні, фінансові та ресурсні можливості постачальника обмежується наголосом на скороченні витрат та раціоналізації функціонування, взаємодія контролюється покупцем, постачальники залежать від єдиного чи декількох клієнтів у мережі. Ф.Котлер та Г.Армстронг [7] пропонують розрізняти взаємовідносини підприємства з клієнтами за рівнями довіри та міцності цих відносин залежно від типу клієнтів, яких розподіляє на: тих, що приглядаються до підприємства; потенційних клієнтів; разових клієнтів; клієнтів, які повторно купили продукцію; клієнтів загалом; адвокатів; членів; партнерів. Перші дві групи ще не контактують з організацією. Споживачі, які приглядаються до компанії або товару, потребують більше витрат. Адвокати, члени і партнери потрачені ресурси покривають принесеною цінністю, тобто поширенням позитивної думки про підприємство, безкоштовним залученням нових клієнтів.

Адміністрування співпраці з клієнтами підприємства нерозривно пов'язується з поняттям лояльності споживачів, як їхньої прихильності та відданості певному продукту чи компанії [8]. Науковці виділяють такі параметри лояльності клієнтів, як емоційна лояльність (пов'язана з задоволеністю клієнтів, їхньою нечутливістю до поведінки конкурентів підприємства та готовністю рекламувати його для потенційних споживачів) та поведінкова лояльність (виражається регулярністю звертання до підприємства стосовно купівлі його товарів чи послуг). Враховуючи високу важливість питання лояльності, слід наголосити на тому, що її формування повинно бути однією з ключових цілей здійснення адміністрування співпраці з клієнтами підприємства.

Дослідники Л.Мороз і Ю.Князик [2] наголошують на важливості розроблення підприємством концепції маркетингу співпраці з клієнтами і її розподілу на маркетинг партнерських відносин (базується на формуванні довгострокових взаємин щодо взаємовигідної співпраці) та маркетинг лояльності (полягає у створенні відповідних цінностей та налагоджуванні довірливих взаємин для задоволення клієнта і економічної вигоди підприємства).

Стосовно розвитку технологій та концепцій адміністрування співпраці з клієнтами, особливої популярності набуває концепція «гіперциклу» Гартнера, яка демонструє, що відносини з клієнтами є пріоритетним питанням не лише маркетингу, а й активного застосування інформаційних технологій. У цій концепції відображається необхідність побудови певної поведінки щодо клієнтів залежно від фази, у якій перебувають їхні очікування. Для визначення фази приймаються критерії користі та часу очікувань і, відповідно, виділяються такі фази: технологічні імпульси, сприйняття користі, вершина очікувань, збільшення усвідомлення і плоскогір'я продуктивності [9]. Щодо інших технологій адміністрування співпраці з клієнтами, достатньо відомими є CRM-технології, на розкритті переваг яких акцентують увагу у своїх працях значна частина дослідників [10–13]. Сутність даних технологій полягає у стратегічній орієнтованості на клієнта та інтегрованому виконанні завдань у системі «акціонер–менеджер–персонал–клієнт». Варто зазначити, що українськими підприємствами недостатньо активно впроваджуються сучасні автоматизовані інформаційні системи, що у значній мірі ускладнює процеси адміністрування співпраці з клієнтами через обмежене інформаційне забезпечення.

У сфері кількісного та якісного дослідження результативності процесів адміністрування співпраці з клієнтами є значна кількість напрацювань, однак більшість з них присвячені методології статистичного чи експертного оцінювання лояльності клієнтів [5; 11; 14–17]. Наприклад, О.Літовкіна [14] пропонує впроваджувати у вітчизняній практиці відомий на міжнародному рівні індекс NPS, який визначається шляхом присвоєння балу (від 1 до 10) підприємству клієнтом за критерієм ймовірності рекомендації цим клієнтом компанії його друзям. При цьому, значення індексу розраховується через різницю кількості прихильників підприємства (які присвоюють значення 9–10) і його критиків (які присвоюють значення 0–6). Дослідниця М.Іваннікова [15] пропонує доповнити розрахунок даного індексу двома

групами показників, які описують одержану споживчу лояльність та додаткові економічні ефекти для підприємства.

Достатньо поширеним є метод експертного оцінювання факторів, які впливають на результативність адміністрування співпраці з клієнтами підприємства, зокрема, оцінюванню підлягають такі групи факторів, як ситуаційні, поведінкові, ринкові та додаткові, чинники взаємної діяльності, дотримання зобов'язань, лояльності [18]. Також, широкої популярності у вітчизняній практиці набув ABC-аналіз клієнтів [19].

Загалом, можна зробити висновок про активний розвиток напрацювань за темою адміністрування співпраці підприємства з клієнтами. Увага науковців зосереджується, в основному, на проблемах лояльності клієнтів і її оцінюванні. При цьому недостатнім залишається розкриття питань щодо структури і технології процесу адміністрування.

Метою статті є дослідження стану та розроблення пропозицій щодо покращення процесів адміністрування співпраці з клієнтами на підприємствах. Для досягнення мети необхідним є виконання таких завдань дослідження: аналізування теоретичних та практичних особливостей адміністрування співпраці господарюючих суб'єктів з клієнтами; аналізування поточного стану і виявлення проблем в адмініструванні співпраці з клієнтами на підприємствах; розроблення рекомендацій щодо удосконалення процесів адміністрування співпраці з клієнтами на підприємствах.

Викладення основного матеріалу. Систему адміністрування співпраці з клієнтами слід розглядати як комплексне явище, у якому всі складові перебувають у взаємозалежності та взаємодії. Основними складовими цієї системи є: суб'єкти, якими виступають відповідальні особи на різних рівнях (наприклад, керівник відділу обслуговування клієнтів, директор з маркетингу, генеральний директор); об'єкти (процеси обслуговування споживачів та взаємодії між персоналом щодо вирішення завдань цього обслуговування); цілі та завдання (наприклад, досягнення високого рівня координованості процесів обслуговування клієнтів і досягнення їхньої результативності); методи (способи розпорядчого, організаційного, дисциплінарного та інших видів впливу на об'єкти системи задля якісного виконання завдань); інструменти впливу (технічні, технологічні, організаційні і нормативні засоби моніторингу, планування, організування, мотивування і коригування, за допомогою яких здійснюється діяльність системи); ресурси (матеріальні, грошові, інтелектуальні, інформаційні та інші засоби, які використовуються у роботі системи); параметри (якісні і кількісні виміри функціонування даної системи). На рис. 1 наведено схематично систему адміністрування співпраці з клієнтами на підприємстві.



Рис. 1. Система адміністрування співпраці з клієнтами на підприємстві

Проведене вивчення літературних джерел і аналізування практики адміністрування співпраці з клієнтами продемонструвало наявність невирішених проблем у даному напрямі діяльності. Найбільш вагомим, на нашу думку, проблемою для вітчизняних суб'єктів господарювання є їх низька клієнтоорієнтованість. Це підтверджується фактами незадоволеності клієнтів обслуговуванням, відсутністю цілісних загальної маркетингової стратегії та диференційованих моделей співпраці підприємств з різними групами клієнтів залежно від їх важливості. Тобто актуальним є впровадження клієнтоорієнтованого підходу в адмініструванні відносин з клієнтами.

Проблеми низької клієнтоорієнтованості зумовлюються такими основними причинами:

- мала цінність, яка пропонується клієнтам, що зумовлена неорієнтованістю бізнес-процесів, структури діяльності та управління саме на споживачів;
- низька сприйнятливість до організаційних змін у мінливому середовищі, яке визначається нестабільністю цінностей, смаків і пріоритетів клієнтів;
- відсутність комплексного підходу до формування співпраці з клієнтами, який поєднував би у собі узгоджені методи маркетингу, методи організування бізнес-процесів і методи вивчення лояльності клієнтів.

Клієнтоорієнтованість слід розглядати у площинах стратегії бізнесу, інструменту для бізнесу і досвіду взаємовідносин зі споживачами [20]. Природа клієнтоорієнтованості суб'єкта підприємництва може бути виражена у таких аспектах:

1. Утримання клієнтів, тобто використання можливостей існуючої бази клієнтів і збільшення показників щодо кількості і вартості послуг чи товарів, які вони купують.
2. Налагоджений комунікаційний зв'язок, що передбачає індивідуальний характер взаємодії із застосуванням сучасних інформаційних і маркетингових технологій.
3. Фокусування не на продажі продукції, а на взаємовідносинах, тобто джерелом формування лояльності клієнта є сприйняття підприємства як носія певних цінностей і принципів, для якого важливе задоволення саме його споживчих потреб.

Відсутність цілісної клієнтоорієнтованої стратегії для підприємства створює значні недоліки у адмініструванні співпраці з клієнтами, адже запорукою його успішного здійснення є персоналізація співпраці. Персоналізація співпраці з клієнтами виражається такими складовими: процеси, які забезпечують індивідуальність пропозиції та комунікацій виходячи з цінностей конкретного клієнта і проаналізованого масиву даних щодо нього; продажі, що передбачають надання продукції унікальних властивостей під потреби конкретного клієнта і використання персоналізованих каналів і методів збуту під нього; обслуговування, яке описується зручністю та високою якістю післяпродажного сервісу, моніторингом задоволеності і лояльності клієнта [11].

Важливим напрямом удосконалення адміністрування співпраці з клієнтами на підприємстві є виявлення існуючого рівня клієнтоорієнтованості працівників підприємства, зокрема тих, хто здійснює безпосереднє обслуговування споживачів. Ключовими критеріями клієнтоорієнтованого працівника є наявність широкого спектру теоретичних знань і практичних навичок щодо роботи з різними категоріями клієнтів, висока вмотивованість з залучення потенційних споживачів, можливість ідентифікувати індивідуальні особливості клієнтів, можливості до узгодження інтересів клієнтів через задоволення їхніх потреб і підприємства завдяки досягненням потрібних економічних показників. При обранні курсу на досягнення клієнтоорієнтованості працівника, необхідно враховувати вид цієї орієнтованості, від чого залежить обрання методу її досягнення. Види клієнтоорієнтованості працівників підприємства наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Види клієнтоорієнтованості працівників підприємства [21]

Класифікаційна ознака	Різновиди
Форма відповідальності	<i>Індивідуальна клієнтоорієнтованість</i> : рівень співпраці з клієнтом підприємства залежить від роботи і компетентностей одного конкретного працівника, який з ним співпрацює. <i>Колективна клієнтоорієнтованість</i> : задоволеність та лояльність клієнта залежить від групи працівників (підрозділу чи групи представників різних підрозділів), які займаються його обслуговуванням на різних етапах співробітництва.
Глибина розвитку	<i>Внутрішньоособова клієнтоорієнтованість</i> : визначається цінностями і мотивами самого працівника, його власними індивідуальними принципами поведінки відносно клієнта. <i>Демонстративна клієнтоорієнтованість</i> : представлена регламентами поведінки і принципами, які встановлюються на рівні підприємства і є обов'язковими до виконання усіма працівниками.

На підприємствах, як правило, не проводиться класифікування клієнтоорієнтованості. При цьому переважає колективна клієнтоорієнтованість у якості відділу обслуговування клієнтів, а внутрішньоособиста не виявляється і стандарти демонстративної не встановлюються. Також на підприємствах зазвичай не проводять оцінювання рівня клієнтоорієнтованості діючих працівників і не

встановлюють критерії при пошуку і відборі потенційних співробітників. Тому важливим є впровадження практики оцінювання характеристик працівників і мотивування їх до покращення. Основні способи оцінювання клієнтоорієнтованості діючих і потенційних працівників підприємства наведено на рисунку 2.

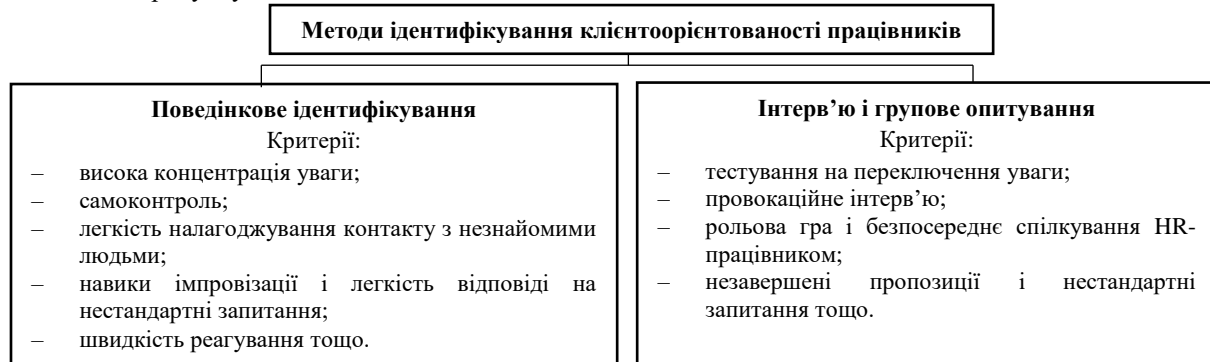


Рис. 2. Методи і критерії ідентифікування клієнтоорієнтованості працівників підприємства [22]

В межах удосконалення адміністрування співпраці з клієнтами важливим є розроблення і впровадження системи моніторингу клієнтоорієнтованості працівників, що причетні до обслуговування клієнтів. Це дозволить досягнути покращення показників лояльності клієнтів підприємства завдяки підвищенню якості обслуговування зі сторони працівників. Серед функцій моніторингу клієнтоорієнтованості, слід виокремити такі:

- інформативна функція (виражається тим, що даний моніторинг забезпечує керуючу систему підприємства даними стосовно проблем і стану клієнтоорієнтованості працівників, що причетні до обслуговування клієнтів);
- аналітична функція (забезпечує детальне вивчення складових процесів і їхньої динаміки для виявлення особливостей і причинно-наслідкових зв'язків у існуючій ситуації з клієнтоорієнтованістю працівників підприємства);
- попереджувальна функція (дозволяє виявити перші сигнали щодо збоїв і недоліків у клієнтоорієнтованості та вжити заходів для попередження проблем у процесах);
- регульовальна функція (дозволяє оперативно за результатами моніторингу клієнтоорієнтованості виправити ідентифіковані відхилення і вирішити виявлені проблеми).

Технологія моніторингу клієнтоорієнтованості є логічною послідовністю визначених етапів його проведення і може бути представлена такими етапами:

- формування цілей і завдань моніторингу;
- збір інформації для моніторингу;
- обрання методів моніторингу;
- визначення показників моніторингу;
- проведення розрахунків за показниками;
- аналізування показників та узагальнення результатів;
- аналізування результатів моніторингу і визначення набору заходів щодо покращення чи збереження існуючої ситуації.

Відповідно до наведеної технології моніторингу необхідним є формування переліку показників для його проведення. Найбільш оптимальним вважаємо поєднання кількісних і якісних параметрів клієнтоорієнтованості. Використовуючи існуючі напрацювання щодо індикаторів клієнтоорієнтованості підприємства [23], для кількісного моніторингу можна запропонувати такі групи показників: показники клієнтської та продуктової структур (коефіцієнт динаміки асортименту продукції, коефіцієнт оновлення бази клієнтів, коефіцієнт збереження постійних клієнтів); показники динаміки обслуговування (темپ зростання кількості укладених угод, частка витрат на обслуговування клієнтів, коефіцієнт динаміки запитів від потенційних споживачів щодо обслуговування, частка нових клієнтів, які перейшли на обслуговування від підприємств-конкурентів); показники результативності застосування ресурсних можливостей (коефіцієнт продуктивності праці персоналу з обслуговування клієнтів, коефіцієнт інтенсивності праці персоналу з обслуговування клієнтів). Вказані показники дозволяють проаналізувати клієнтоорієнтованість працівників підприємства, робота яких пов'язана з обслуговуванням клієнтів, продемонструвати ефективність та важливість їх роботи для підприємства. Проте, не менш важливим є моніторинг якісних параметрів, зокрема клієнтоорієнтованості кожного з працівників, пов'язаних з обслуговуванням клієнтів. Найбільш придатним методом для цього, на нашу думку, є оцінювання зі сторони клієнтів. З цією метою, пропонуємо впровадити бальну оцінку за критеріями клієнтоорієнтованості. Вона полягатиме у тому, що кожному клієнту пропонуватимуть бланк, у якому він повинен присвоїти бали кожному працівнику з обслуговування споживачів, з яким йому довелося спілкуватися, за визначеними критеріями. Бали можна проставляти у діапазоні від 0 до 10, а підсумковим балом по працівнику буде середнє значення з усієї сукупності бальних оцінок. Бланк оцінювання клієнтоорієнтованості працівників представлено у таблиці 2.

Бланк оцінювання клієнтоорієнтованості працівників, робота яких пов'язана з обслуговуванням клієнтів

Критерії клієнтоорієнтованості	Бальна оцінка, надана клієнтом працівнику
Уважність, здатність вислухати клієнта	
Ввічливість у спілкуванні з клієнтом	
Примний зовнішній вигляд працівника	
Врівноваженість у спілкуванні з клієнтом	
Повнота наданої клієнту інформації	
Оперативність опрацювання запиту клієнта	
Розуміння потреб та цінностей клієнта	
Відповідність роботи працівника сучасним стандартам обслуговування	
Легкість налагодження комунікації з клієнтом	
Доступність розуміння наданої клієнту інформації	
Середній бал	

Після одержання даних моніторингу клієнтоорієнтованості працівників з обслуговування клієнтів доцільно провести аналізування значень існуючих показників і розробити заходи щодо подальшого адміністрування співпраці з клієнтами. Якщо значення кількісних показників є оптимальними, то доцільно сприяти їхньому збереженню і надалі. Якщо значення показників демонструють незадовільні тенденції у клієнтоорієнтованості працівників, то управлінські рішення повинні стосуватися перебудови структури і принципів діяльності відповідних підрозділів підприємства, налагодження процесів їх функціонування. Щодо значень якісних показників клієнтоорієнтованості працівників з обслуговування клієнтів, то їхнє трактування повинно стосуватися кожного працівника окремо. Із використанням формули Стерджеса для розрахунку кількості інтервалів та їхніх розмірів, сформовано шкалу значень бальної оцінки клієнтоорієнтованості працівників:

[0–2,5] – низький рівень клієнтоорієнтованості працівника, що свідчить про його непридатність до займаної посади і принесення негативних результатів для підприємства, доцільним є звільнення;

(2,5–5] – рівень клієнтоорієнтованості працівника нижче середнього, є індикатором недостатності або неактуальності його професійних компетенцій і єдиною умовою його подальшої роботи на займаній посаді є проходження курсів підвищення кваліфікації чи відповідних тренінгів з обов'язковим підсумковим оцінюванням, у разі збереження існуючого рівня доцільним є звільнення;

(5–7,5] – середній рівень клієнтоорієнтованості працівника, означає про необхідність удосконалення окремих професійних і особистісних якостей для покращення рівня обслуговування клієнтів;

(7,5–10] – високий рівень клієнтоорієнтованості працівника, який демонструє його високу компетентність в обслуговуванні клієнтів, схильність до професійного розвитку і кар'єрного росту; доцільним є застосування матеріальних і моральних стимулів для збереження існуючого рівня.

Щодо частоти моніторингу клієнтоорієнтованості працівників з обслуговування клієнтів на підприємстві, то найбільш ефективним буде його проведення періодично за підсумками кварталу, оскільки такий період дозволяє сформувати доволі цілісну картину результативності адміністрування співпраці з клієнтами.

Ще одним з важливих напрямів удосконалення адміністрування співпраці з клієнтами є результативне інформаційне забезпечення цих процесів. Відсутність на підприємствах інтегрованої системи інформаційного забезпечення значно погіршує якість адміністративної і всіх інших видів їх діяльності. Все це призводить до того, що існує значна розірваність у часі щодо узгодження завдань між структурними підрозділами підприємства, наприклад, відділом обслуговування клієнтів і функціональними підрозділами, які займаються безпосереднім виконанням робіт по договорах зі споживачами. Крім того, це значно завищує трудові затрати на опрацювання інформації по кожному з клієнтів і, як наслідок, зумовлює втрати економічні через значний відсоток втрачених і розірваних договорів зі споживачами.

Недосконалість інформаційного забезпечення зумовлює такі основні проблеми адміністрування співпраці з клієнтами [24]:

- операційні проблеми: надмірна тривалість опрацювання клієнтських запитів і процесу обслуговування одного клієнта, недостатня кількість контактів щодо узгодження послуг з клієнтом, неефективність процесів оброблення клієнтських звернень;
- технологічні проблеми: високі операційні витрати, порушення у внесенні та структуризації і пошуку даних щодо клієнтів, спотворення інформації, несистематизованість великих обсягів інформаційних ресурсів, збої у процесах інформування існуючих споживачів;
- адміністративні проблеми: обмежені можливості реагування на ринкові зміни, затримання переміщень інформації комунікаційними каналами, дублювання чи неузгодженість функцій різних груп працівників у співпраці з клієнтами, низька інформативність існуючих даних для прийняття рішень.

Отже, перебудова систем інформаційного забезпечення вітчизняних підприємств є невід'ємною складовою удосконалення адміністрування співпраці з клієнтами і повинна базуватися на таких принципах як гнучкість, інтегрованість, надійність, повнота, функціональність, економічна доцільність тощо.

У напрямку вдосконалення інформаційного забезпечення процесу адміністрування співпраці з клієнтами особливої актуальності останніми роками набуває встановлення CRM-систем.

CRM-система (Customer Relationship Management) є комплексом програмного забезпечення, що забезпечує автоматизацію процесів маркетингу, персональний підхід до клієнта, технічне обслуговування і підтримку клієнтів. Така система забезпечує швидкий доступ до інформації про клієнта і розкриття цієї інформації в різних формах, зручних для різних користувачів. CRM дозволяє збирати та аналізувати інформацію щодо існуючих або потенційних клієнтів. Отже, у системі може знаходитися така інформація:

- відповіді клієнтів на бізнес-пропозиції;
- задоволеність від обслуговування;
- зміна клієнтських уподобань;
- виконання зобов'язань перед клієнтами;
- дохід, отриманий за кожним клієнтом [25].

Застосування CRM-систем дозволяє підприємствам досягнути ефективної взаємодії працівників з клієнтами, постачальниками і посередниками, іншими структурними підрозділами. Водночас, відносини з споживачами стають прозорими, керованими і прогнозованими. Також програмне забезпечення дозволяє автоматично генерувати звіти, виписки чи інші документи.

Ключовими завданнями, які дозволяє вирішувати впроваджена CRM-система на підприємстві є: зростання якісних показників сервісу; розроблення єдиної бази для всіх клієнтів і стандартизація процесів; контроль за діями працівників; доступ до документів і звітності у онлайн-режимі; розроблення і внесення бази запланованих заходів і дій щодо покращення співпраці з клієнтами.

Як зазначають результати проведених досліджень, впровадження на підприємствах CRM-систем дозволяє досягнути їм, в середньому, таких економічних ефектів [26]:

- зростають: результативність маркетингових комунікацій (на 5–7 %), точність планування обсягів збуту (до 80 %), рентабельності продажів (на 15%), лояльності клієнтів (на 10–15 %);
- знижуються: тривалість здійснення рутинних операцій щодо обслуговування клієнтів (на 25–30 %), витрати на післяпродажний сервіс (на 10–15 %), тривалість циклу продажів (на 15 %).

Враховуючи, що впровадження даної автоматизованої системи для підприємства є доволі громіздким процесом, він має як свої переваги, так і відповідні недоліки, які представлено на рисунку 3.

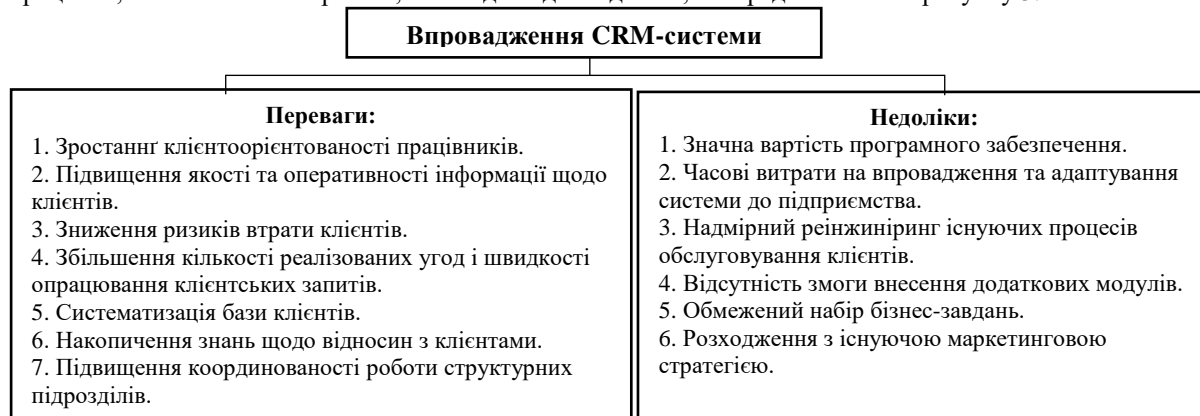


Рис. 3. Переваги та недоліки впровадження CRM-системи для підприємства

Отже, незважаючи на існування недоліків, впровадження нових програмних продуктів дозволить підприємству отримати набагато більше переваг у майбутньому порівняно з існуючим станом у адмініструванні співпраці з клієнтами і забезпечить вирішення значної частини проблем.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження процесів адміністрування співпраці з клієнтами на вітчизняних підприємствах дозволило виявити ключові проблеми та розробити рекомендації щодо покращення існуючого стану. Так, зокрема, впровадження системи моніторингу клієнтоорієнтованості працівників з обслуговування клієнтів дозволить досягнути покращення показників лояльності клієнтів підприємства завдяки підвищенню якості обслуговування. В свою чергу встановлення автоматизованої системи співпраці з клієнтами дозволить досягнути ефективної взаємодії працівників підприємства з клієнтами, постачальниками і посередниками, іншими структурними підрозділами. Перспективи подальших досліджень авторів полягають в розкритті технології процесу адміністрування співпраці з клієнтами через висвітлення змісту та послідовності реалізації етапів цього процесу.

Список використаної літератури:

1. *Азарова А.О.* Методи оцінювання споживчого капіталу / *А.О. Азарова, К.М. Писаренко* // Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки. – 2017. – № 2. – С. 189–193.
2. *Мороз Л.А.* Маркетинг відносин: проблеми понятійного апарату / *Л.А. Мороз, Ю.М. Князик* // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 605. – С. 96–103.
3. *Смірнова І.С.* Аналізування основних відмінностей між категоріями «менеджмент» і «адміністрування» на підприємстві / *І.С. Смірнова* // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 727. – С. 150–155.
4. *Світлична Т.І.* Управління ризиками та бізнес-адміністрування / *Т.І. Світлична* // Молодий вчений. – 2014. – № 11 (14). – С. 101–104.
5. *Калініченко З.Д.* Оцінка факторів, що впливають на собівартість продукції / *З.Д. Калініченко, К.І. Кпильченко* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-imenedzhment/2_kopylchenko.htm>.
6. *Ford D.* Asymmetrical and symmetrical customer-supplier relationships: contrasts, evolution and strategy / *D.Ford, E. Johnsen Rhona* // International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. – 2000. – Vol. 5. – P. 297–312.
7. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / *Ф.Котлер, Г.Армстронг*. – 9-е издание ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 1200 с.
8. *Грінченко А.В.* Класифікація факторів впливу на витрати підприємства / *А.В. Грінченко* // Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць. – 2012. – № 27. – С. 392–398.
9. *Циран Я.* Місце концепції управління зв'язками з клієнтами в ринковій орієнтації підприємства / *Я.Циран* // Матеріали науково-практичної конференції «Теоретичні та прикладні аспекти розвитку економіки», м. Тернопіль, 18 травня 2011 року. – 2011. – С. 128–130.
10. *Грінберг П.* CRM со скоростью света: привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет / *П.Грінберг* ; пер. с англ. – СПб : Символ Плюс, 2006. – 528 с.
11. *Петриченко П.* Клієнтоорієнтований підхід у діяльності підприємств індустрії гостинності / *П.Петриченко* // Економіст. – 2014. – № 1. – С. 79–82.
12. *Пейн Э.* Руководство по CRM: путь к совершенствованию менеджмента клиентов ; пер. с англ. / *Э.Пейн*. – Минск : Гревцов Паблшер, 2007. – 373 с.
13. *Трофимов С.* CRM для практиков: Второе дыхание отдела продаж / *С.Трофимов*. – М. : АвтоКод, 2006. – 304 с.
14. *Літовкіна О.О.* Маркетингова стратегія моніторингу задоволення споживачів на основі індексу NPS (Net Promoter Score) / *О.О. Літовкіна* // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2013. – № 4. – С. 133–138.
15. *Іваннікова М.М.* Маркетингове управління лояльністю споживачів / *М.М. Іваннікова* // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2014. – № 3. – С. 62–72.
16. *Коваль З.О.* Складові взаємозв'язків підприємства із споживачами продукції / *З.О. Коваль, М.Я. Яструбський* // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2007. – № 605. – С. 84–87.
17. *Кузьмін О.Є.* Теоретичні та прикладні засади менеджменту / *О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник*. – 3-є вид. доп. і перероб. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2007. – 384 с.
18. *Мироненко І.І.* Дослідження системи факторів, які сприяють формуванню та розвитку взаємовідносин машинобудівних підприємств зі споживачами продукції / *І.І. Мироненко* // Економіка розвитку. – 2012. – № 1 (61). – С. 103–106.
19. *Луценко С.І.* Управління відносинами зі споживачами – як основа якісних інновацій / *С.І. Луценко, І.Г. Баськова* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=1631>>.
20. *Папенко Л.М.* Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством. Ч. 3 / *Л.М. Папенко* // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 15. – С. 67–70.
21. *Мозгова Г.В.* Впровадження системи маркетингу партнерських відносин на промисловому підприємстві / *Г.В. Мозгова, Т.А. Петросян* // Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія : Економічна. – 2014. – № 1118, Вип. 88. – С. 91–97.
22. *Зеленков А.В.* Організація набору та відбору персоналу / *А.В. Зеленков, А.В. Кононенко, М.М. Налапко* // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2008. – № 3. – С. 125–135.
23. *Рябокоть Н.П.* Індикатори клієнтоорієнтованого підходу / *Н.П. Рябокоть, В.Г. Мартінович* // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – 2016. – № 21. – С. 104–107.
24. *Гевко В.* Принципи інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами / *В.Гевко* // Галицький економічний вісник. – 2013. – № 4 (43). – С. 57–66.
25. *Рязанцев А.* Как внедрить CRM-систему за 50 дней / *А.В. Рязанцев*. – М. : Омега-Л ; Книжкин Дом, 2017. – 188 с.
26. *Шарана О.М.* Управління відносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу / *О.М. Шарана* // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 7 (97). – С.175–183.

References:

1. Azarova, A.O. and Pysarenko, K.M. (2017), «Metody ocinjvannja spozhyvchogo kapitalu», *Visnyk Hmel'nyc'kogo nacional'nogo universytetu*, Serija *Ekonomichni nauky*, No. 2, pp. 189–193.
2. Moroz, L.A. and Knjazyk, Ju.M. (2007), «Marketyng vidnosyn: problemy ponjatijnogo aparatu», *Visnyk Nacional'nogo universytetu «L'vivs'ka politehnika»*, No. 605, pp. 96–103.

3. Smirnova, I.S. (2012), «Analizuvannya osnovnyh vidminnostej mizh kategorijamy «menedzhment» i «administruvannya» na pidpryjemstvi», *Visnyk Nacional'nogo universytetu «L'vivs'ka politehnika»*, No. 727, pp. 150–155.
4. Svitlychna, T.I. (2014), «Upravlinnja ryzykamy ta biznes-administruvannya», *Molodyj vchenyj*, No. 11 (14), pp. 101–104.
5. Kalinichenko, Z.D. and Kpyl'chenko, K.I. «Ocinka faktoriv, shho vplyvajut' na sobivartist' produkciï», available at: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-imenedzhment/2_kopylchenko.htm.
6. Ford, D. and Johnsen Rhona, E. (2000), «Asymmetrical and symmetrical customer-supplier relationships: contrasts, evolution and strategy», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 5, P. 297–312.
7. Kotler, F. and Armstrong, G. (2003), *Osnovy marketinga*, 9th ed., Translate by English, Izdatel'skij dom «Vil'jams», M., 1200 p.
8. Grinchenko, A.V. (2012), «Klasyfikacija faktoriv vplyvu na vytraty pidpryjemstva», *Teoretychni ta prykladni pytannja ekonomiky*, zb. nauk. prac', No. 27, pp. 392–398.
9. Cyran, Ja. (2011), «Miscie koncepcii upravlinnja zv'jazkamy z klientamy v rynkovij orijentacii pidpryjemstva», *Materialy naukovo-praktychnoi konferencii «Teoretychni ta prykladni aspekty rozvytku ekonomiky»*, Ternopil', 18 travnja 2011 roku, pp. 128–130.
10. Grinberg, P. (2006), *CRM so skorost'ju sveta: privilechenie i uderzhanie klientov v real'nom vremeni cherez Internet*, Translate by English, Simvol Pljus, SPb, 528 p.
11. Petrychenko, P. (2014), «Klijentoorijentovanyj pidhid u dijalnosti pidpryjemstv industrii gostynnosti», *Ekonomist*, No. 1, Pp. 79–82.
12. Pejn, Je. (2007), *Rukovodstvo po CRM: put' k sovershenstvovaniju menedzhmenta klientov*, Translate by English, Grevcov Publisher, Minsk, 373 p.
13. Trofimov, S. (2006), *CRM dlja praktikov: Vtoroe dyhanie ot dela prodazh*, AvtoKod, M., 304 p.
14. Litovkina, O.O. (2013), «Marketynгова стратегія мониторингу задоволення споживачів на основі індексу NPS (Net Promoter Score)», *Ekonomichnij visnyk Nacional'nogo girnychoho universytetu*, No. 4, pp. 133–138.
15. Ivannikova, M.M. (2014), «Marketynгове управління лоялістів споживачів», *Marketing i menedzhment innovacij*, No. 3, pp. 62–72.
16. Koval', Z.O. and Jastrubs'kyj, M.Ja. (2007), «Skladovi vzajemozv'jazkiv pidpryjemstva iz spozhyvachamy produkciï», *Visnyk Nacional'nogo universytetu «L'vivs'ka politehnika»*, No. 605, pp. 84–87.
17. Kuz'min, O.Je. and Mel'nyk, O.G. (2007), *Teoretychni ta prykladni zasady menedzhmentu*, 3rd ed., dop. i pererob., *Nacional'nyj universytet «L'vivs'ka politehnika»*, «Intelekt-Zahid», L'viv, 384 p.
18. Myronenko, I.I. (2012), «Doslidzhennja systemy faktoriv, jaki spryjajut' formuvannju ta rozvytku vzajemovidnosyn mashynobudivnyh pidpryjemstv zi spozhyvachamy produkciï», *Ekonomika rozvytku*, No. 1 (61), pp. 103–106.
19. Lucenko, S.I. and Bas'kova, I.G. «Upravlinnja vidnosynamy zi spozhyvachamy – jak osnova jakisnyh innovacij», available at: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvna-ekonomika&s=ua&z=1631>
20. Papenko, L.M. (2015), «Pidhody do vyznachennja ponjattja «klijentoorijentovanist'» u konteksti upravlinnja servisnym pidpryjemstvom», P. 3, *Naukovyj visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universytetu*, Vol. 15, pp. 67–70.
21. Mozgova, G.V. and Petrosjan, T.A. (2014), «Vprovadzhennja systemy marketyngu partners'kyh vidnosyn na promyslovomu pidpryjemstvi», *Visnyk Harkivs'kogo nacional'nogo universytetu imeni V.N. Karazina, Serija Ekonomichna*, No. 1118, Vol. 88, Pp. 91–97.
22. Zelenkov, A.V., Kononenko, A.V. and Nalapko, M.M. (2008), «Organizacija naboru ta vidboru personalu», *Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy mashynobudivnoi' galuzi*, No. 3, Pp. 125–135.
23. Rjabokon', N.P. and Martinovych, V.G. (2016), «Indykatory klijentoorijentovanogo pidhodu», *Naukovyj visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universytetu, Serija Ekonomichni nauky*, No. 21, Pp. 104–107.
24. Gevko, V. (2013), «Pryncypy informacijnogo zabezpechennja vzajemovidnosyn z klijentamy», *Galyc'kyj ekonomichnij visnyk*, No. 4 (43), Pp. 57–66.
25. Rjazancev, A.V. (2017), *Kak vnedrit' CRM-sistemu za 50 dnej*, Omega-L, Knizhkin Dom, M., 188 p.
26. Sharapa, O.M. (2009), «Upravlinnja vidnosynamy z klijentamy cherez vprovadzhennja CRM-system jak skladova efektyvnogo vedennja biznesu», *Aktual'ni problemy ekonomiky*, No. 7 (97), Pp. 175–183.

Чернобай Ліана Іванівна – кандидат економічних наук, професор Національного університету «Львівська політехніка».

Наукові інтереси:

- проблеми корпоративного управління на підприємствах.

Ясінська Тетяна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент Національного університету «Львівська політехніка».

Наукові інтереси:

- міжнародне підприємництво;
- аналіз діяльності підприємств.

Широн Юлія Олегівна – аспірант Національного університету «Львівська політехніка».

Наукові інтереси:

- управління людським капіталом.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2018.