

8. Реструктуризація мінерально-сировинної бази України та її інформаційне забезпечення / С.О. Довгий, В.М. Шестопапов, М.М. Коржнев та ін. – К.: Наукова думка, 2007. – 347 с.

9. Основи економічної геології: Навч. посіб. для студ. геол. спец. вищ. закл. освіти / М.М. Коржнев, В.А. Михайлов, В.С. Міщенко та ін. – К.: «Логос», 2006. – 223 с.: іл. – Бібліогр.: С. 218–222.

10. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 33 «Витрати на розвідку запасів корисних копалин»: Наказ Міністерства

фінансів України від 26.08.2008 р. №1090. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 12.09.2008 р. за №844/15535.

11. Михасюк І., Мельник А., Крупка М., Залого З. Державне регулювання економіки / За ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АН Вищої школи України В.Р. Михасюка / Львівський національний університет ім. І. Франка, Львів: «Українські технології», 1999. – 640 с.

12. Сучасний тлумачний словник української мови: 50 000 слів / За заг. ред. д-ра філол. наук, проф. В.В. Дубчинського. – Х: ВД «ЛІКОЛА», 2006. – 832 с.

О.П. БЕГЛАРАШВІЛІ,

аспірант, Київський національний торговельно-економічний університет

Деякі аспекти впровадження клієнт-орієнтованої стратегії на підприємстві

У статті розглядаються аспекти впровадження клієнт-орієнтованих стратегій на вітчизняних підприємствах. Стаття містить теоретичне обґрунтування підходів щодо оцінки ефективності клієнт-орієнтованої стратегії, визначення доцільності застосування такого напрямку управління взаємовідносинами з клієнтами, як управління досвідом клієнта.

В статье рассматриваются аспекты внедрения клиент-ориентированных стратегий на отечественных предприятиях. Статья содержит теоретическое обоснование подходов относительно оценки эффективности клиент-ориентированной стратегии, определения целесообразности применения такого направления управления взаимоотношениями с клиентами, как управление опытом клиента.

Introduction aspects of customer relationship strategies on domestic enterprises are examined in the article. The article contains the theoretical ground of approaches in relation to the efficiency estimation of customer relationship strategy, determination of application expediency of such direction of management customer relationships, as customer experience management.

Постановка проблеми. Сучасні ринкові умови спонукають як виробничі, так і торговельні підприємства ставити в центр уваги інтереси покупця, який споживає товар чи послугу і забезпечує тим самим саме їхнє існування і розвиток в довгостроковій перспективі. Обов'язковою умовою реалізації місії та цінностей таких підприємств є задоволення потреб клієнта. Постійне підвищення сподівань і вимог клієнтів призводить до необхідності використання нових підходів у веденні господарської діяльності. Тому питання лояльності та утримання клієнтів в умовах розвитку конкуренції та інтенсивного насичення ринку набуває своєї актуальності і вимагає негайного вирішення шляхом впровадження відповідної клієнт-орієнтованої стратегії на підприємствах в усіх галузях економіки. Адже на ринку є типовою ситуація, коли конкурентами пропонується якісний товар за помірну ціну, і кого з них обере клієнт для подальшого співробітництва залежить лише від того, який він отримав досвід, пози-

тивний чи негативний, при контакті із співробітниками того чи іншого підприємства.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Аналіз останніх досліджень показав, що вивчення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо управління взаємовідносинами з клієнтами проводилися такими провідними західними науковцями, як Я.Х. Гордон, Дж. Діше [2], Б. Шмітт. Російські науковці теж зверталися до цієї теми: В. Бусаркіна [1] досліджувала поняття клієнт-орієнтованості підприємства і проблеми її оцінки, П. Черкашин аналізував основні складові стратегії управління взаємовідносин з клієнтами. Серед українських науковців варто виділити Н. Глинського, який аналізував можливості контролю лояльності споживачів, З. Коваль, що проводила дослідження системи економічного оцінювання та формування взаємозв'язків підприємства-виробника із споживачами продукції.

Метою даної статті виступає аналіз деяких аспектів впровадження клієнт-орієнтованої стратегії на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Розвиток інформаційних технологій дозволив багатьом суб'єктам господарювання ретельно проводити аналіз своєї клієнтської бази за цілою низкою характеристик, у тому числі і за однією з ключових – прибутковості конкретного клієнта. Так, за даними дослідницької компанії AMR Research, на масовому ринку збитковими є до 60% клієнтів, і в той же час на контакти з клієнтами, які приносять менше 20% прибутку, витрачається 60–80% ресурсів. Крім того, сильне конкурентне середовище і розвиток технологій комунікацій різко знизили поріг лояльності клієнтів, і підприємства зіткнулися з явищем їх значного відтоку, що вимірюється десятками процентів на рік. Наприклад, американські корпорації, як стверджується в Harvard Business Review, кожні п'ять років втрачають до 50% клієнтів, при тому що витрати на залучення нових клієнтів у 5–10 разів вище, ніж при роботі з наявними, адже якщо клієнт лояльний, немає потреби витрачати ресурси на такі стадії його «життєвого циклу», як встановлення першого контакту, формування його обізнаності про продукти і послуги підприємства і здійснення перших продажів [4].

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Не можна оминати увагою той факт, що на тлі вищезазначеного останнім часом спостерігається значне зменшення ефективності традиційних методів маркетингу, що зумовлено:

- зростанням витрат на просування і підтримання нових товарів та послуг;
- високою фрагментацією і рухливістю фінансових і товарних ринків;
- підвищенням порогу сприйняття рекламного впливу у споживача внаслідок збільшення інформаційного навантаження;
- скороченням часу виводу нових товарів і послуг на ринки.

В умовах, що склалися, для створення конкурентних переваг деякі підприємства почали розглядати управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) як частину корпоративної стратегії.

Ідеологія CRM передбачає перехід від стратегії масового маркетингу і масових продажів до індивідуальних продажів клієнтам товарів чи послуг, щоб вони відповідали їхнім персональним вимогам. Це дозволяє побудувати відносини з клієнтами таким чином, щоб отримувати від них якомога більше доходів протягом тривалого проміжку часу.

Варто зазначити, що поняття управління взаємовідносинами з клієнтами ані українські, ані зарубіжні автори не розглядають однозначно, тобто дане поняття трактують як стратегію, ідеологію, методологію, систему, інфраструктуру, технологію, програмне забезпечення. На нашу думку, управління взаємовідносинами з клієнтами, або клієнт-орієнтованість підприємства, слід розглядати саме як стратегію, адже задоволення потреб споживачів виступає ключовим принципом маркетингу, впро-

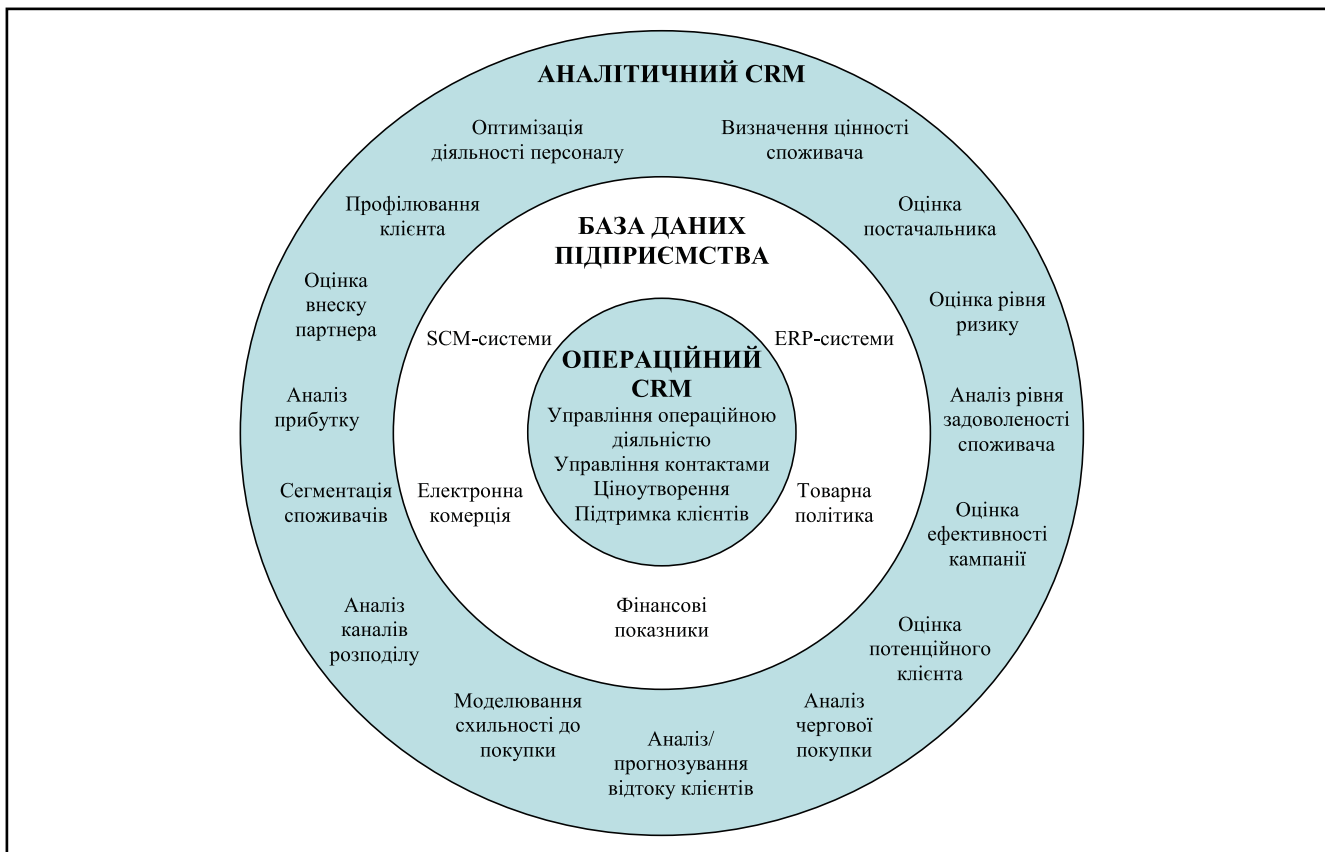
вадження якої і вимагає необхідної методології, інфраструктури і програмного забезпечення.

Слід відмітити, що клієнт-орієнтована стратегія підприємства передбачає зростання ролі і значення маркетингу. Підрозділи маркетингу підприємства вже виконують не лише дослідницькі функції, які розробляють і надають рекомендації, а організують комплекс продажу товарів та послуг, який ґрунтується на системному підході до клієнта. Тому разом із комплексністю організації продажу необхідно здійснити його диференціацію за корпоративними та індивідуальними клієнтами, а також за масовими та спеціальними продуктами (товарами) і послугами.

Для формування стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами керівництву підприємства варто звернутися до відповідних консультативних організацій, що займаються не лише розробкою програмного забезпечення, а також можуть запропонувати увесь спектр консультаційних послуг щодо впровадження і виміру ефективності CRM. А також необхідно створити робочу групу для розробки клієнт-орієнтованої стратегії, до якої будуть входити представники всіх підрозділів підприємства з метою прийняття ключових рішень і надання рекомендацій; роз'яснення реалізації та переваг впровадження та використання системи CRM усім співробітникам підприємства.

Це пов'язано з тим, що при впровадженні клієнт-орієнтованого підходу на підприємстві виникає необхідність вирішення та реалізації таких завдань на трьох рівнях:

1. На стратегічному (колабораційному) рівні: перехід від традиційної до крос-функціональної і клієнт-орієнтованої моделі веден-



Структура CRM-системи підприємства

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ня бізнесу як більш ефективною і прийнятною в період швидких змін на ринку, і прямого її впливу на акціонерну вартість; формування і реалізація клієнтської стратегії; створення програми утримання клієнтів і підвищення їхньої лояльності; безпосередня участь клієнта у діяльності підприємства, вплив на процеси розробки продукту, його виробництва та сервісного обслуговування.

2. На середньостроковому (аналітичному) рівні: інтеграція і оптимізація маркетингових та збутових каналів; розробка та впровадження моделі формування і просування персоналізованих продуктів та послуг; побудова єдиної централізованої бази даних клієнтів, контрагентів і співробітників підприємства; аналіз даних, отримання нових знань, висновків та рекомендацій.

3. На оперативному рівні: розробка стандартизованих бізнес-процесів і схем роботи з клієнтами; скорочення часу обслуговування клієнтів; зменшення операційних витрат; контроль дій співробітників за клієнтами та клієнтською інформацією; оперативний доступ до інформації в процесі контакту із клієнтом (див. рис.).

Для повноцінної підтримки CRM-системи, як правило, використовуються такі три категорії інструментів, що являють собою спеціалізоване програмне забезпечення, яке підтримується відповідними організаційними структурами та інструкціями підприємства:

1) CSS – обслуговування та підтримка клієнта (customer service and support). Інструменти цієї групи призначені для надання клієнту різних послуг, післяпродажного сервісного обслуговування тощо;

2) SFA – автоматизація продажу (sales force automation). Ця категорія інструментів призначена для встановлення договірних відносин з клієнтами, для здійснення первинних і вторинних продажів;

3) EMA – автоматизація маркетингу (enterprise marketing automation). Ці інструменти дозволяють проводити рекламу товарів та послуг підприємства і здійснювати маркетинговий аналіз попиту на окремі товари [4].

Напрацьований багаторічний досвід розробки та впровадження CRM-стратегій на підприємствах вимагає врахування таких найбільш важливих за своїми наслідками проблем в управлінні взаємовідносинами з клієнтами:

- відсутність ефективної цілісної та інтегрованої клієнтської стратегії і політики;
- відсутність єдиних стандартів ведення клієнтської інформації, що призводить до малоефективної сегментації клієнтської бази;
- відсутність своєчасної ідентифікації клієнтів і аналізу їх взаємовідносин з підприємством, що тягне за собою значне збільшення витрат і ризиків при обслуговуванні клієнтів;
- неконкурентна система тарифікації продуктів і послуг, внаслідок чого відсутній комплексний аналіз інформації про реальну собівартість клієнтських операцій;
- відсутність ефективної IT-системи, що дозволяє реалізувати такі сучасні технології взаємодії з клієнтами, як cross-sale, up-sale, Zipper тощо.

На сучасному етапі, як правило, в оцінці клієнт-орієнтованості підприємства використовують методики експертних оцінок, при цьому оцінюється персонал і методи досягнення поставлених цілей. Відсутність єдиного підходу, проблеми в оцінці деяких специфічних проявів клієнт-орієнтованості, недостатнє використання кількісних показників цієї оцінки ускладнюють аналіз ефективності впровадження стратегії управління взаємовідно-

Показники ефективності стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами [3]

Напрямок		Цілі	Показники
Фінанси		Створення нових джерел доходів. Підвищення рівня від одного клієнта. Підвищення рівня прибутковості клієнта. Підвищення рівня ефективності продажу	Доход від нових клієнтів та продуктів. Частка витрат. Прибуток від одного клієнта. Витрати на комерційні операції
Клієнти		Підвищення рівня задоволеності клієнта. Підвищення рівня лояльності клієнта. Закріплення позицій лояльних клієнтів	Частка задоволених клієнтів. Рівень стабільності клієнтів
Внутрішні процеси	Відбір	Сегментування. Диференціація клієнтів за прибутковістю. Фокусування на високоприбуткових клієнтах. Управління брендом	Рівень прибутковості за сегментами. Частка неприбуткових клієнтів. Рівень стратегічних контрактів. Рівень переваги бренду
	Залучення	Пропозиція цінності. Залучення нових клієнтів. Кастомізація масового маркетингу. Розвиток мережі посередників	Кількість контактів. Рівень відгуків на кампанію. Рейтинг якості посередників
	Утримання	Надання якісного обслуговування. Створення ексклюзивного партнерства. Створення лояльних клієнтів	Кількість високодохідних клієнтів. Частка доходу від одного сегменту. Рівень обслуговування (за сегментами). Вартість клієнта
	Вирощування	Продажі. Партнерство та інтегроване управління. Навчання клієнтів	Кількість продуктів за сегментами. Кількість спільних угод з обслуговування
Навчання і зростання	Компетенція	Розвиток стратегічної компетенції. Залучення та утримання професіоналів	Людський капітал. Коефіцієнт стабільності кадрів
	Інформація	Розвиток стратегічного портфелю CRM. Збільшення обміну знаннями	Готовність до використання портфелю. Кількість клієнтів, що беруть участь у системі управління знаннями
Клімат		Створення культури, орієнтованої на клієнта. Поєднання особистих цілей	Опитування клієнтів. Опитування співробітників

синами з клієнтами. Варто зауважити, що клієнт-орієнтованість є комплексним якісним показником, тому його складно інтерпретувати і робити висновки про характер його змін. Але за умови трансформації якісних показників у кількісні з'являється можливість як співставлення даних, так і використання практично необмеженого інструментарію для їх аналізу.

Для аналізу основних принципів управління взаємовідносинами з клієнтами Р. Капланом та Д. Нортонем була використана Система збалансованих показників. Управління взаємовідносинами з клієнтами складається із наступних складових – відбір клієнтів, залучення, утримання та вирощування, кожен з яких, якщо вони стратегічно інтегровані, максимізують вартість клієнта. Однак при формулюванні будь-якої стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами організації необхідно розглянути кожен процес індивідуально, що характеризує таблиця.

Таким чином, не можна перебільшити важливість професійно розробленої інформаційної системи при впровадженні клієнт-орієнтованої стратегії на підприємстві, яка б дала змогу кількісно оцінювати всі зміни. Існує цілий комплекс вимог щодо програмного забезпечення управління взаємовідносинами з клієнтами, а саме щодо: інтеграції та підключення; обробки даних і продуктивності; безпечності і доступу; формування звітності; зручності у використанні; виконання функцій; роботи системи; доступності.

Слід зазначити, що впровадження підприємствами інформаційних технологій з метою покращення взаємовідносин із своїми клієнтами, як правило, закінчувалося звичайними технічними діями – складанням електронної бази даних і автоматизацією формалізованих процесів, таких як, наприклад, прямі адресні розсилки рекламної інформації. Необхідно відмітити, що більшість як зарубіжних, так і вітчизняних підприємств були розчаровані результатами від впровадження управління взаємовідносинами з клієнтами, оскільки не було досягнуто стратегічних цілей, таких як підвищення конкурентоспроможності, диференціація, підвищення доходності та більш високий ступінь лояльності клієнта. Для цього необхідно використовувати зовсім інший підхід, при якому клієнт знаходиться в центрі уваги. Це призводить до підвищення цінності клієнтів, і саме це буде впливати на підвищення їхньої лояльності до підприємства і, в підсумку, на отриманий від них дохід.

Тому за останні кілька років з'явилося таке нове поняття, як управління досвідом клієнта, яке ґрунтується на оптимізації та передачі цінного досвіду клієнту. Управління досвідом клієнта проявляє зацікавленість у всіх проявах взаємодії з клієнтом, а не лише тих, що формалізовані в системах управління взаємовідносинами з клієнтами, воно стосується сприйняття підприємством цінності самого клієнта.

Результатом успішної реалізації CRM-ініціатив для підприємств, що впроваджують клієнт-орієнтовану стратегію, виступає їхня змога реального впливу на емоції споживачів.

Варто зауважити, що управління досвідом клієнтів має стати частиною повної методології управління взаємовідносинами з клієнтами, тобто тією частиною, яка має назву «ділова стратегія». Можна зробити висновок, що покупці визначають якість

взаємодії з підприємством не менш важливим для їхньої лояльності, ніж самі придбані товари чи послуги.

Оскільки у вищезазначених процесах відбувається спілкування з клієнтом, виникає важливе поняття «канал взаємодії» – засіб комунікації та обміну інформацією, і якісна реалізація бізнес-процесів CRM ґрунтується на використанні автоматизованої системи, що інтегрує в собі відповідні функції та канали взаємодії. Таким чином, завданням CRM-системи виступає автоматизація процесів вирішення задач маркетингу, продажів і підтримки і обслуговування клієнтів за всіма каналами взаємодії.

Вітчизняні та іноземні науковці виділяють такі три основні канали взаємодії з клієнтами:

- особисте спілкування, яке використовується керівниками підприємств лише з дуже важливими клієнтами;
- веб-канал, поширений для контактів з цільовою аудиторією, що виступає в якості масових клієнтів, а також для співпраці у B2B-секторі;
- центр взаємодії, що передбачає для контактів з клієнтами використання телефонного зв'язку, а також електронної пошти та факсимільного зв'язку тощо.

Для ефективної роботи з клієнтами необхідно, щоб у операторському центрі існував єдиний пул інформації, до якого можна було б здійснювати доступ за актуальними даними та фіксацію нових даних під час роботи за будь-яким із каналів взаємодії. Важливо відмітити, що неузгодженість різних каналів виступає однією з найактуальніших проблем організації взаємодії з клієнтами для багатьох підприємств меблевої галузі. Для вирішення цієї проблеми варто скористатися персоналізованим підходом.

У загальних рисах персоналізований підхід до маркетингу можна описати у вигляді такої послідовності кроків:

- виокремлення перспективних клієнтів шляхом сегментації клієнтської бази;
- адаптація товарів і послуг з урахуванням їх індивідуальних вподобань і розробка націлених маркетингових програм;
- організація взаємодії з кожним клієнтом з використанням ефективних для роботи саме з ним інформаційних каналів;
- аналіз відгуків та ефективності кампаній з метою корегування маркетингової політики підприємства.

Таким чином, даний процес є циклічним: він починається і закінчується етапами аналізу.

Також одним із ключових факторів успіху впровадження CRM-системи виступає наявність стратегії взаємовідносин з клієнтами, узгодженої із загальною стратегією підприємства. У зв'язку із цим концепція CRM як технічної системи залежить від клієнт-орієнтованої стратегії підприємства. Очевидно, що основна частина контактів клієнтів з підприємством здійснюється саме через операційний персонал – продавців, співробітників call-центрів, працівників сервісних служб. Тому постає питає питання необхідності доведення стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами до всіх співробітників підприємства. Побудувати лояльні довгострокові відносини із споживачами і клієнтами можливо лише за умови існування таких відносин із співробітниками. Не можна оминати увагою внутрішній маркетинг на підприємстві.

Внутрішній маркетинг можна визначити як маркетингову діяльність з дослідження і розробки напрямів ефективної роботи підприємства, спрямованої на досягнення найвищих результатів, задоволення потреб покупців і більшої прибутковості за рахунок внутрішнього потенціалу підприємства. До методів внутрішнього маркетингу можна віднести такі: формування раціональної організаційної культури; підбір, підготовка персоналу; поширення найважливішої інформації серед персоналу.

Менеджмент підприємства має розглядати своїх співробітників як внутрішніх клієнтів. Процес їхньої найбільш ефективної мотивації виступає предметом внутрішнього маркетингу. Значення контактного персоналу останнім часом зростає.

Висновки

Таким чином, можна дійти висновку, що побудова клієнт-орієнтованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами стосується всіх підсистем управління підприємством, тобто механізми управління, структуру управління, процес управління, механізми розвитку тощо. Тому мета клієнт-орієнтованого бізнесу полягає у побудові персональних взаємовідносин з клієнтом, незалежно від того, яку посаду займає співробітник підприємства, в якому відділі він працює.

У цілому можна зазначити, що на сьогодні розпочався черговий цикл розвитку уявлень про методи взаємодії з клієнтами. Результатом успішної реалізації стратегії управління взаємовід-

носинами з клієнтами для підприємств виступає їхня змога реального впливу на емоції споживачів.

Слід зауважити, що економіка розвивається швидше, ніж управління взаємовідносинами з клієнтами або управління їхнім досвідом. Світові комерційні зв'язки зараз знаходяться на стадії формування нової екосистеми, де все більшу владу і ступінь управління виробниками і постачальниками отримує саме клієнт.

Література

1. Бусаркина В.В. Понятие клиент-ориентированности предприятия и проблемы ее оценки / Бусаркина В.В. // Проблемы современной экономики. 2007. №4 (24) / www.m-economy.ru/art.php?artid=23079
2. Дише Д. CRM-навигатор. Пособие по управлению взаимоотношениями с клиентами / Пер. с англ. Е. Сысоевой – К.: Издательство Алексея Капусты. 2006. – 375 с.
3. Каплан Р.С. Как управлять клиентами / Каплан Р.С., Нортон Д.П. // Технологии корпоративного управления. www.iteam.ru/publications/marketing/section_26/article_2644
4. Самохвалов Р. CRM – современная стратегия ведения бизнеса (клиент-ориентированный маркетинг) / Самохвалов Р. // Полиграф-сити. 2007. №3 / www.polygraphcity.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=86:crm&catid=6:reklama-marketing-menegmentwww.polygraphcity.ru/magazine

В.П. БЕЛЯКОВА,
аспірантка, Київський національний торговельно-економічний університет

Організація системи ризик-орієнтованого внутрішнього контролю

Досліджуються концептуальні основи організації системи орієнтованого на ризик внутрішнього контролю, розглядається модель COSO, деталізується процес створення контрольної процедури, визначаються критерії забезпечення адекватності та ефективності системи внутрішнього контролю.

Ключові слова: аудит, внутрішній контроль, контрольні процедури, модель COSO, моніторинг, ризик.

Исследуются концептуальные основы организации системы ориентированного на риск внутреннего контроля, рассматривается модель COSO, детализируется процесс создания контрольной процедуры, определяются критерии обеспечения адекватности и эффективности системы внутреннего контроля.

Ключевые слова: аудит, внутренний контроль, контрольные процедуры, модель COSO, мониторинг, риск.

Conceptual foundations of the risk-based internal control system organization is investigated, the model of COSO is considered, control process procedures is detailed, the criteria of adequacy and effectiveness of internal control are determined.

Keywords: audit, internal control, control procedures, the COSO model, monitoring, risk.

Постановка проблеми. У сучасній економіці актуальними є не лише процеси виробництва та обігу, а й питання організації та управління. У зв'язку з цим суттєвого значення набуває формування системи внутрішнього контролю, наявність якої у сфері виробництва та надання послуг розглядається як необхідний атрибут приналежності до цивілізованого співтовариства. Контроль є складною і багатогранною категорією. Через розмаїття форм і сфер використання підходи до його визначення швидше відображають погляди представників різних напрямків (філософських, управлінських, економічних, правових та ін.), аніж прагнення надати єдине універсальне поняття.

Концептуально новий підхід до вирішення питання організації внутрішнього контролю було запропоновано міжнародними фахівцями у сфері бухгалтерського обліку та аудиту наприкінці ХХ століття. Особливість такого підходу полягає у побудові системи орієнтованого на ризики внутрішнього контролю, що було спричинено зростаючими відголосами корпоративних скан-