

УДК 330.142:658.3

JEL Classification: D10, D21, G30

DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-09>

ВИКОРИСТАННЯ КЛІЄНТСЬКОГО КАПІТАЛУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

USE OF CLIENT CAPITAL IN ENTERPRISE MANAGEMENT IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

Гулик Т. В.

Кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та підприємництва ім. Т. Г. Беня,
Український державний університет науки і технологій,
м. Дніпро, Україна
ORCID: 0000-0003-0411-7743

Бодня Д. А.

Аспірант,
кафедра економіки та підприємництва ім. Т. Г. Беня,
Український державний університет науки і технологій,
м. Дніпро, Україна
ORCID: 0009-0007-7705-0398

Tetiana Hulyk

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at the Department of Economics and Entrepreneurship named after T. G. Benya,
Ukrainian State University of Science and Technologies,
Dnipro, Ukraine

Dmytro Bodnia

PhD Student,
Department of Economics and Entrepreneurship named after T. G. Benya,
Ukrainian State University of Science and Technologies,
Dnipro, Ukraine

Клієнтський капітал підприємства важлива ланка сучасного підприємництва. Сьогодні кожний суб'єкт господарювання залежний від об'єму клієнтського капіталу, так як це важливий фактор успішності підприємства. Світова практика вказує на те, що сьогодні клієнт є основою функціонування будь-якого підприємства. Клієнт є джерелом створення доданої вартості по підприємству, так як саме клієнт вже отримує кінцевий продукт від підприємства. У сучасних нестабільних умовах господарювання підприємства змушені активно шукати нових клієнтів та докладати максимум зусиль для збереження постійних. У цьому контексті особлива увага менеджменту до клієнтського капіталу в процесі організаційно-економічного управління набуває стратегічного значення, адже він пронизує всі рівні діяльності компанії. Протягом усього життєвого циклу підприємство приділяє значну увагу клієнтському капіталу, досліджуючи його ключові компоненти з метою підвищення загальної ефективності діяльності. Функціонування клієнтського капіталу тісно пов'язане з обсягом та якістю інформації, накопиченої у клієнтській базі, яка відіграє одну з провідних ролей у CRM-системі підприємства. Для забезпечення ефективного управління клієнтською базою необхідно, щоб вона була структурованою, зручною для оновлення даних (додавання, видалення, коригування), забезпечувала високу швидкість обробки запитів, гарантувала незалежність і безпеку інформації, відповідала специфіці предметної області та мала інтуїтивно зрозумілий інтерфейс користування. У сучасних умовах господарювання значення клієнтського капіталу набуває пріоритетного характеру в системі управлінських рішень підприємства. Такий акцент з боку менеджменту пояснюється низкою причин: ефективно управління клієнтським капіталом сприяє формуванню стійких конкурентних переваг; клієнтський капітал опосередковано впливає на створення доданої вартості; він виступає ключовим каталізатором у забезпеченні стабільного доходу підприємства; є важливим інструментом у побудові довгострокових взаємин із клієнтами, що, своєю чергою, потребує відповідних інвестицій. Таким чином, клієнтський капітал слід розглядати як стратегічний ресурс, здатний забезпечити підприємству сталий розвиток і ринкову адаптивність. Оскільки економічна наука продовжує досліджувати технології управління клієнтським капіталом, дана тематика залишається надзвичайно актуальною як у теоретичному, так і в практичному вимірах.

Ключові слова: клієнтський капітал; клієнтський менеджмент; клієнтські бази даних; клієнтський сервіс; програми клієнтської лояльності; CRM-система; клієнтський досвід.

Customer capital of an enterprise is an important link in modern entrepreneurship. Today, every business entity depends on the volume of customer capital, as it is an important factor in the success of the enterprise. World practice indicates that today the customer is the basis for the functioning of any enterprise. The customer is a source of added value creation for the enterprise, since it is the customer who already receives the final product from the enterprise. In today's unstable business conditions, enterprises are forced to actively seek new customers and make every effort to retain regular ones. In this context, special attention by management to customer capital in the process of organizational and economic management acquires strategic importance, as it permeates all levels of the company's activities. Throughout the entire life cycle, the enterprise pays significant attention to customer capital, exploring its key components in order to increase the overall efficiency of its activities. The functioning of customer capital is closely related to the volume and quality of information accumulated in the customer base, which plays one of the leading roles in the enterprise's CRM system. To ensure effective management of the client base, it is necessary that it be structured, convenient for updating data (adding, deleting, adjusting), provide high speed of query processing, guarantee independence and security of information, correspond to the specifics of the subject area and have an intuitive user interface. In modern business conditions, the importance of client capital is becoming a priority in the system of management decisions of the enterprise. Such an emphasis on the part of management is explained by a number of reasons: effective management of client capital contributes to the formation of sustainable competitive advantages; client capital indirectly affects the creation of added value; it acts as a key catalyst in ensuring stable income of the enterprise; it is an important tool in building long-term relationships with clients, which, in turn, requires appropriate investments. Thus, client capital should be considered as a strategic resource capable of providing the enterprise with sustainable development and market adaptability. As economic science continues to explore client capital management technologies, this topic remains extremely relevant in both theoretical and practical dimensions.

Key words: customer capital; customer management; customer databases; customer service; customer loyalty programs; CRM system; customer experience.

ВСТУП

Сучасна економічна думка акцентує увагу на тому, що глобальна економічна ситуація характеризується постійним зростанням рівня конкуренції між підприємствами. В умовах такої ринкової динаміки кожне підприємство змушене шукати ефективні механізми управління, здатні забезпечити стабільність і розвиток.

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління є узгоджена діяльність усіх структурних підрозділів підприємства щодо формування та оптимізації клієнтського капіталу. Це передбачає пошук шляхів покращення його функціонування як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі підприємства.

Сучасна економічна філософія визначає поняття «достатній клієнтський капітал» в умовах ринкової економіки як ключовий чинник, що здатний забезпечити безперебійне функціонування підприємства та створити необхідні резерви для його довгострокового розвитку.

Аналіз фінансово-економічних криз свідчить, що здатність утримувати конкурентні позиції на ринку мають переважно ті компанії, які володіють широкою базою лояльних клієнтів. Адже якісний клієнтський сервіс є основою клієнто-орієнтованої бізнес-моделі, що базується на персоналізованому підході, глибокому розумінні потреб клієнтів та постійному вдосконаленні взаємодії з ними.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Останні дослідження клієнтського капіталу як важливої ланки стратегічного менеджменту підприємства підкреслюють важливість повноцінної інте-

грації його до усіх видів управління підприємством. Клієнтський капітал дуже тісно пов'язаний з усіма маркетинговими дослідженнями, які відбуваються на підприємстві, так як через них відбувається формування та використання даного виду капіталу. У цьому контексті, праці таких авторів, як Н. Савицької та І. Мелушової [1], Волобуєв Г. С. [2], Прохорова В. В. та Божанова О. В. [3], Костьов'ят Г. І. [4], О. Болотна [6], можемо сказати, що всі дані науковці приділяють увагу розвитку клієнтських взаємовідносин та побудови таких взаємозв'язків при яких відбувається зростання рівня лояльності клієнтів, що як наслідок веде до збільшення кінцевих фінансових результатів діяльності суб'єкта господарювання.

Роботи Марії Кашиної [7] вивчають роль та значення CRM-систем у розвитку бізнес-процесів та підкреслюють важливість даних інструментів щодо управління взаємовідносинами з клієнтами. Також є важливість адаптації бізнес-моделей підприємства до цифровізації.

Гронрос С. у своїй науковій праці «Процес маркетингу відносин: комунікація, взаємодія, діалог, цінність» вказує на те, що маркетинг взаємовідносин завжди працює з клієнтами і вивчає їх потреби через відповідну комунікацію з ними, де ефективність такого маркетингу залежить від правильно побудованої комунікативної стратегії підприємства, яка зав'язана на всіх ланках менеджменту.

Теоретичне підґрунтя та розуміння цифровим комунікаціям під час роботи з клієнтами за умови стійкого конкурентного середовища формують праці М. Портера [10], який зазначає, що підприємству важливо вдаватися до відомих

важкоповторюваних стратегій розвитку через диференціацію роботи суб'єкта господарювання чи оптимізацію загальних витрат.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є узагальнення теоретичних знань та практичних підходів щодо удосконалення практик з менеджменту клієнтського капіталу підприємства для здійснення ефективного стратегічного управління суб'єктом господарювання у довготерміновому періоді.

Основним завданням дослідження є визначення клієнтського капіталу, як однієї із важливих ланок під час управління підприємством, так як саме клієнти є тим навколо чого функціонує підприємство за сучасних умов господарювання та невизначеності зовнішнього середовища.

Дане дослідження покликане обґрунтувати необхідність підприємству ставити перед собою завдання постійного доопрацювання клієнтської програми та клієнтської бази даних, так як це буде мати довготерміновий ефект щодо зростання усіх фінансових показників.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для отримання основних результатів у ході проведення дослідження були використані загальнонаукові методи. Зокрема, аналіз існуючих даних й літературних джерел щодо ідентифікації клієнтського капіталу у загальному менеджменті підприємства та його впливу на усі показники діяльності підприємства, а також синтез для з'єднання ключових результатів аналізу. Також застосовувалися методи узагальнення для підсумку результатів дослідження.

РЕЗУЛЬТАТИ

Діяльність підприємства орієнтована насамперед на своїх клієнтів. Його успіх значною мірою залежить від споживчої поведінки, яку можна ефективно коригувати за допомогою якісного обслуговування. Відповідно до однієї з маркетингових концепцій, структура клієнтської бази підприємства надає значно глибше уявлення про його стан, ніж показники прибутку. Аналіз клієнтів передбачає дослідження їхніх потреб шляхом деталізації та вивчення особливостей купівельної поведінки. Одним із ключових завдань є виявлення тих клієнтів, потреби яких підприємство здатне найкраще задовольнити як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Сучасна економічна наука виділяє два основні підходи до управління клієнтським капіталом: 1. стратегія залучення найбільш лояльних клієнтів, але перед її реалізацією проводиться сегментація клієнтської бази, виокремлюються найбільш віддані клієнти, після чого маркетингові ресурси перерозподіляються на роботу саме з ними; 2. стратегія підвищення загального рівня задоволеності клієнтів, де у процесі впро-

вадження цього підходу визначаються причини низького задоволення, розробляються заходи для їх усунення, а основна увага маркетингових зусиль зосереджується на групах найменш лояльних клієнтів з орієнтацією на довгостроковий результат.

У сучасних умовах господарювання клієнтський капітал посідає провідне місце в системі управління підприємством. Це пояснюється низкою чинників: ефективне його використання забезпечує конкурентні переваги; сприяє створенню доданої вартості; формує стабільні джерела доходів та виступає ключовим інструментом у взаємовідносинах із клієнтами, що потребує відповідних інвестицій. Останнім часом його значення особливо зростає в контексті вартісно-орієнтованого управління інтелектуальними активами, адже компанії, які результативно керують клієнтським капіталом, здобувають суттєві та стійкі переваги над конкурентами.

У стратегії розвитку підприємства клієнтський капітал посідає одне з ключових місць, адже клієнти – це головний нематеріальний актив, здатний створювати додану вартість. Ефективне управління ним охоплює: роботу з клієнтами та опрацювання їхніх заперечень; співпрацю з постачальниками; взаємодію з кредиторами та дебіторами; формування й постійне оновлення якісної клієнтської бази даних з метою підвищення рівня сервісу. Злагоджена робота всіх підрозділів у цьому напрямі забезпечує розвиток та зміцнення клієнтського капіталу як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі.

Варто підкреслити, що впровадження сучасних інформаційних технологій стабільно сприяє підвищенню якості клієнтського сервісу. Зокрема, їх інтеграція у логістичні процеси підприємства безпосередньо пов'язана з прагненням компанії залишатися конкурентоспроможною та відповідати очікуванням постійних клієнтів. Це стосується, насамперед, організації швидкої доставки продукції та послуг за умов мінімізації витрат, що стає одним із ключових факторів лояльності споживачів.

Покупці, які залишаються задоволеними взаємодією з компанією, зазвичай перетворюються на постійних та відданих клієнтів. Вони не тільки здійснюють повторні придбання, а й діляться позитивним досвідом із друзями та знайомими, забезпечуючи стабільний потік нових споживачів. Розбудова ефективної системи клієнтського сервісу дає бізнесу низку важливих переваг: створення позитивної репутації та зміцнення довіри; скорочення кількості повернень і рекламацій; заохочення активної участі клієнтів, зокрема у формі відгуків і рекомендацій; стабільне зростання продажів; посилення конкурентних позицій на ринку. Таким чином,

клієнтський сервіс стає не лише інструментом утримання постійних споживачів, а й потужним чинником стійкого розвитку компанії у довгостроковій перспективі.

Важливим елементом якісного обслуговування клієнтів є впровадження прикладного програмного забезпечення, яке автоматизує роботу з ними. Одним із ключових кроків на цьому шляху є використання сучасної CRM-системи, що дозволяє не лише підвищити ефективність роботи персоналу, а й істотно покращити рівень сервісу.

Використання CRM забезпечує підприємству такі переваги: зручний і швидкий доступ до клієнтської бази; персоналізований підхід на основі кластеризації клієнтської бази; інтеграція бонусних програм суб'єкта господарювання відповідно до обсягу фінансових надходжень від клієнта; збереження історії взаємодій для кращого планування подальших комунікаційних стратегій; можливість застосування технологій швидких продажів для стимулювання обороту бізнесу. Особливо цінним є те, що CRM-система може інтегруватися з іншими внутрішніми платформами підприємства. Це дозволяє: оптимізувати рутинні операції бізнес-процесів; скоротити час реагування на запити клієнтів; аналізувати накопичені дані та формувати комплексні звіти за ключовими параметрами. У результаті компанія отримує інструмент для об'єктивної оцінки продуктивності працівників, моніторингу якості сервісу та вимірювання ефективності обраної стратегії розвитку.

Під час обробки клієнтських баз, що містять персональні дані споживачів, виконавці повинні діяти індивідуально, враховуючи конкретні запити кожного клієнта. Такий підхід сприяє підвищенню рівня їхньої задоволеності та зміцненню лояльності. Комунікації між підприємством і клієнтом мають бути: чіткими та структурованими; побудованими на основі актуальної клієнтської бази; організованими з консолідацією релевантної інформації у відділи маркетингу та продажів. Це забезпечує більш глибоке розуміння потреб цільової аудиторії та створює основу для точного налаштування сервісу й пропозицій.

З практичного досвіду відомо, що B2B-організації, які інтегрують свої комерційні стратегії та застосовують мультиканальні підходи у взаємодії з партнерами, досягають зростання чистого фінансового результату в середньому на 50% порівняно з конкурентами. Важливу роль у цьому відіграє налагодження тісної співпраці з партнерами шляхом формування ефективної комунікаційної стратегії. Її основою виступає актуальна та повна база даних, що містить необхідну інформацію для глибокого розуміння потреб та очікувань ділових клієнтів.

ДИСКУСІЯ

Отримані результати дослідження підтверджують, що ефективне управління підприємством можливе лише тоді, коли підприємство ефективно та на постійній основі працює з клієнтами, які допомагають створювати додану вартість. Новизна цього дослідження полягає в тому, щоб виділити клієнтський капітал поміж інших складових менеджменту підприємства та додати дану складову у кожен ланку управління, так як підприємство функціонує навколо своїх клієнтів на відміну від попередніх досліджень [1; 2; 3; 4], які акцентують увагу на тому, що маркетингові дослідження мають визначити клієнтський сервіс та клієнторієнтованість.

На сьогодні існує потреба розвитку технологій управління клієнтським капіталом, так як дана тематика дуже мало розкрита у наукових працях. Дана тема є обмеженою за змістовним наповненням та потребує подальших наукових досліджень у даній сфері. Сучасні технології управління клієнтським капіталом відіграють ключову роль у системі менеджменту підприємства, оскільки забезпечують ефективне використання всіх доступних ресурсів, пов'язаних із взаємодією з клієнтами. Одним із дієвих інструментів дослідження клієнтського досвіду є проведення опитувань після здійснення покупок. Такі опитування повинні бути максимально лаконічними та зрозумілими, водночас відображаючи очікування клієнтів щодо рівня сервісу та якості отриманих товарів чи послуг.

Майбутні дослідження можуть бути сфокусовані щодо клієнтського капіталу та його цифровізації, роллю клієнтського капіталу в менеджменті підприємства, клієнтська CRM-система та її дієве наповнення, консолідація даних у клієнтській базі даних, технології управління клієнтським капіталом тощо.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження було підтверджено, що менеджери усіх рівнів повинні зосереджувати зусилля на збільшенні частки постійних клієнтів підприємства. Такий підхід сприятиме зростанню фінансових результатів, що, своєю чергою, створить умови для модернізації технологічної інфраструктури. Реалізація цих заходів дозволить автоматизувати більшість бізнес-процесів і забезпечить керівництво необхідними інструментами для прийняття своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень.

Також під час дослідження було виявлено, що використання CRM-системи дозволяє підрозділам підприємства збирати дані про клієнтів із веб-ресурсів та реєстраційних форм, аналізувати їхні наміри й вибудовувати ефективну взаємодію. Інтеграція AI/ML-рішень відкриває додаткові можливості: створення персоналізованих пропо-

зицій відповідно до профілю та інтересів клієнта; трекинг поведінки відвідувачів сайту для виявлення їхніх потреб і намірів; формування глибокої аналітики для оптимізації роботи з лідами; моніторинг ключових показників ефективності підприємства; контроль і аналіз витрат; визначення найбільш результативних маркетингових каналів збуту. Сформовані на основі цих даних аналітичні звіти допомагають менеджерам і керівництву приймати обґрунтовані рішення, підвищувати продуктивність та точніше спрямовувати ресурси на розвиток бізнесу.

Економічна та фінансова нестабільність змушує підприємства вдаватися до диверсифікації діяльності, що є одним із найефективніших інструментів виходу з кризи та мінімізації ризиків. Проте таке рішення повинно ґрунтуватися на детальних

фінансово-економічних розрахунках і враховувати техніко-експлуатаційні показники роботи бізнесу, а також усі можливі сценарії та їх наслідки для господарської діяльності. Під час вибору стратегії розвитку важливо: провести декомпозицію стратегічних цілей; розробити детальну стратегічну карту з конкретними цілями та очікуваними результатами. Ключові завдання стратегічного управління охоплюють: аналіз зовнішнього середовища та оцінку потенціалу підприємства; визначення місії та формування системи цілей; створення детального стратегічного плану; контроль виконання та коригування дій. Виконання цього комплексу заходів дозволить ефективно вести господарську діяльність, орієнтуючись на потреби та очікування клієнтів, а також адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Savytska, N.L., & Melushova, I.Iu. (2018). *Upravlinnia rezultatyvniestiu marketynhu: navchalno-metodychnyi posibnyk* [Marketing performance management: a training manual]. Kharkiv: KhDUHT. https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/62312/1/NMP_Upravlinnya_%20marketynh_2018_1_116.pdf [in Ukrainian].
2. Volobuev, H.S. (2016). *Sutnist ta peredumovy innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv* [Essence and Preconditions of Innovative Development of Enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu - Economic Herald of the Donbas*, 3(45), 213-217. <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/113981/30-Volobuev.pdf?sequence=1> [in Ukrainian].
3. Prokhorova, V.V., & Bozhanova, O.V. (2020). *Stratehichno-orientovani napriamy innovatsiinoho rozvytku promysloвого pidpriemstva* [Strategically oriented directions of innovative development of an industrial enterprise], *Ekonomichnyi visnyk dniprovs'koi politekhniki - Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*, 2, 132-140. <https://doi.org/10.33271/ev/70.132> [in Ukrainian].
4. Kostoviat, H.I. (2018). *Priorytetni napriamy rozvytku stratehichnogo menedzhmentu v Ukraini* [Priority areas of strategic management development in Ukraine]. *Modern Economics*, 10, 108-116. [https://doi.org/10.31521/modecon.V10\(2018\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V10(2018)-11) [in Ukrainian].
5. The Business Research Company. (2024). *CRM software global market report*. The Business Research Company. <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/crm-software-global-market-report>
6. Bolotnaya, O. (2015). *Relationship Marketing as a Modern Marketing Concept*. *Traektorія Nauki*, 1(2), 2-41. <https://ssrn.com/abstract=2837511>
7. Kashyna, M. (2024). *10 CRM dlia biznesu: perevahy ta nedoliki* [10 CRMs for business: Advantages and disadvantages]. *Promodo*. <https://www.promodo.ua/blog/10-crm-dlya-biznesu-perevagi-ta-nedoliki> [in Ukrainian].
8. Grönroos, C. (2004). *The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 (2), 99–113. <https://doi.org/10.1108/08858620410523981>
9. *Internet-torhivlia v Ukraini: ostanni tendentsii* [Online shopping in Ukraine: latest trends]. TOVAR.Media. *Novyny Internet-torhivli: vebсайт - TOVAR.Media*. Online trade news: website. <https://tovar.media/internet-torgivlya-v-ukrayini-ostanni-tendencziyi/> [in Ukrainian].
10. EBSCO Research Starters. (2021). *Sustainable Competitive Advantage*. <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/sustainable-competitive-advantage>