

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-23>

УДК 658.336.011

**Гулик Тетяна Володимирівна**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та підприємництва імені Т.Г. Беня  
*Український державний університет науки і технологій***Бодня Дмитро Андрійович**аспірант кафедри економіки та підприємництва імені Т.Г. Беня  
*Український державний університет науки і технологій*

## ОСОБЛИВОСТІ ТА ЗНАЧЕННЯ КЛІЄНТСЬКОГО КАПІТАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Анотація.** Стаття присвячена вивченню теоретичних та практичних особливостей клієнтського капіталу та його впливу на організаційно-економічне управління підприємством. Досліджено поняття «клієнтський капітал» його значення та роль в економічній науці. Підприємство на протязі усього свого життєвого циклу приділяє максимальну увагу клієнтському капіталу, вивчаючи основні його складові для підвищення ефективності роботи підприємства в цілому. Механізм функціонування клієнтського капіталу дуже тісно пов'язаний з достатнім обсягом інформації накопиченій у клієнтській базі, яка складає одне з провідних місць загальної CRM-системи підприємства. Клієнтська база має бути структурованою, простою в оновленні даних (під чим розуміють додавання, видалення та зміну даних), висока швидкість вивантаження даних з бази на відповідний запит, незалежність даних, безпека даних у базі, адекватність відображення даних для відповідної предметної області, простий інтерфейс користування тощо. Економічна наука ще вивчає та накопичує знання про технології управління клієнтським капіталом, а отже дана область є дуже актуальною.

**Ключові слова:** клієнтський капітал, CRM-система, клієнтська база, клієнтський досвід, клієнтоорієнтованість.

**Tetiana Hulyk**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Economics and Entrepreneurship named after T.G. Benya  
*Ukrainian State University of Science and Technologies***Dmytro Bodnia**PhD Student at Department of Economics and Entrepreneurship named after T.G. Benya  
*Ukrainian State University of Science and Technologies*

## FEATURES AND SIGNIFICANCE OF CUSTOMER CAPITAL IN THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

**Summary.** The article is devoted to the study of theoretical and practical features of client capital and its influence on the organizational and economic management of the enterprise. The concept of "customer capital" and its meaning and role in economic science have been studied. Throughout its life cycle, the enterprise pays maximum attention to the client's capital, studying its main components to improve the efficiency of the enterprise as a whole. The mechanism of functioning of client capital is very closely related to the sufficient amount of information accumulated in the client base, which is one of the leading places in the general CRM system of the enterprise. The client database must be structured, easy to update data (which means adding, deleting and changing data), high speed of data upload from the database to the corresponding request, data independence, data security in the database, adequacy of data display for the relevant subject area, simple interface use, etc. Economic science is still studying and accumulating knowledge about client capital management technologies, and therefore this area is very relevant. Also, customer capital plays an important role in the formation and creation of added value by the enterprise. Customer capital in relation to the share in the created added value stands out among other components of a stable positive-interested attitude towards the enterprise and its products, and it also helps the enterprise to gain additional advantages in the market. Customers can show a positive attitude in the following forms: an increase in the share of sales due to an increase in the share of regular customers; purchase of goods and services from the most "favorite" enterprise; the established customer base of regular customers is not greatly affected by the promises and appeals of competitors. The mechanism of the functioning of client capital is very widely intertwined with the general structure of the functioning of the enterprise and affects almost every branch of enterprise management, since any share of client capital is always present in any structural division of the enterprise, and therefore this component is constantly engaged in and improved. The philosophy of operation of modern enterprises is closely related to client capital, as this is the central place around which the enterprise's activities take place. Customers make up the backbone of the company's orders, and therefore all the company's activities take place around them.

**Keywords:** client capital, CRM-system, client base, client experience, client orientation.

**Постановка проблеми.** Нестабільні умови господарювання зумовлюють підприємства шукати ще більше нових клієнтів та якомога довше намагатися утримувати постійних

клієнтів. Придільення менеджментом підприємства уваги до клієнтського капіталу при здійсненні організаційно-економічного управління є важливим елементом стратегічної карти під-

приємства, так як клієнтський капітал зустрічається на кожній його ланці. Враховуючи, що методичний інструментарій клієнтського капіталу ще розкритий не до кінця вченими, тому є актуальним питання щодо ідентифікації клієнтського капіталу, як основної складової його стратегічних ресурсів. Вивчення складових формування клієнтського капіталу є важливим елементом стратегічного управління підприємством.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Складовою загальною концепції інтелектуального капіталу є клієнтський капітал, що дістав широкого розповсюдження та розвитку завдяки працям іноземних дослідників. Іноземні науковці, які сформували фундамент цього напрямку дослідження, відмітимо праці Л. Едвінсона, Е. Енгеля, Е. Брукінга, Т. Вітстейна, Д. Маккуллоха, Д. Моррісона, А. Пуліка, В. Рошера, Г. Маклеода, І. Нонаки, Р. Рослендера, Т. Сакаїя, П. Санчеза, Т.А. Стюарта, К.Е. Свейби, Дж. Тобіна, Х. Такеучі, А. Уайлмена та ін. Проблематиці управління клієнтським капіталом та механізму його функціонування по підприємству присвячено наукові праці та дослідження вітчизняних науковців А.О. Веренікин, А.Т. Зуб, Р.І. Капелюшников, Л.П. Клеєва, Б.Г. Клейнер, А.Н. Козирев, А.Л. Макаров, А.Я. Рубінштейн, Г.І. Марінко, І.В. Проніна, Т.О. Разумова, А. Чухно та ін.

**Метою статті** є узагальнення теоретичних підходів та обґрунтування практичних заходів щодо удосконалення управління клієнтським капіталом з метою здійснення в цілому ефективного стратегічного управління підприємством у довготерміновій перспективі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогоднішні умови функціонування підприємства вказують на той факт, що клієнтський капітал відіграє значну частку у його процесі життєдіяльності. Вважається, що клієнтський капітал є одним із чинників створення якісних товарів та послуг, а отже нагромадження такого капіталу є важливим компонентом при формуванні ефективної організаційно-економічної системи підприємства. Також клієнтський капітал відіграє важливу роль при формуванні та створенні доданої вартості підприємством. Клієнтський капітал щодо частки в створеній доданій вартості виділяється поміж інших складових у стійкому позитивно-зацікавленому ставленні до підприємства та його продукції, а також це допомагає підприємству отримати додаткові переваги на ринку. Клієнти можуть проявляти позитивне ставлення у таких формах: збільшення частки продажів за рахунок збільшення частки постійних клієнтів; покупка товарів та послуг у найбільш «улюбленого» підприємства; на створену клієнтську базу постійних клієнтів обіцянки та заклики конкурентів не сильно впливають тощо.

Механізм функціонування клієнтського капіталу дуже широко переплітається з загальною структурою функціонування підприємства та впливає майже на кожну гілку менеджменту підприємства, так як будь-яка частка клієнтського капіталу завжди присутня в будь-якому структурному підрозділі підприємства, а отже цією складовою постійно займаються та вдосконалюють. Філософія функціонування сучас-

них підприємств тісно зв'язана з клієнтським капіталом, так як це центральне місце навколо чого відбувається діяльність підприємства. Клієнти складають кістяк замовлень підприємства, а тому навколо них відбувається уся діяльність підприємства. Здійснення покращень щодо виробничої, збутової, інформаційної, маркетингової тощо діяльності все відбувається задля клієнтів, щоб внутрішні та зовнішні бізнес-процеси були злагодженими та дозволяли підприємству приносити прибуток.

Формуючи поняття «клієнтський капітал» варто виокремити, що клієнтський капітал належить системі відносин з клієнтами (тобто процес створення доданої вартості по підприємству), а здатність створювати власність взаємозалежна з системою відносин з клієнтами. Важливо відмітити, що клієнтський капітал, як важлива складова інтелектуального капіталу, дуже тісно пов'язано з людським капіталом та організаційним. Між ними існує глибоке взаємопроникнення, тому деякі їх складові важко відносити суто до одного виду капіталу [1].

Структура клієнтського капіталу по підприємству складається з двох основних складових, а саме організаційного та людського капіталу. Основні підкомпоненти клієнтського капіталу складають: CRM-система (клієнтська база, база даних роботи з клієнтами тощо) – інформаційна складова підприємства; торговельні марки, комерційні (фірмові) марки – репутаційна складова; сформований портфель замовлень – договірна складова; особистісні клієнтські відносини з покупцями/контрагентами та може бути представлена у вигляді клієнтських зв'язків, а носіями яких є безпосередньо працівники підприємства. Важливо також підкреслити, що активами у структурі клієнтського капіталу будуть вважатися тільки репутаційні та інформаційні складові.

Структура клієнтського капіталу може вивчатися під час вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Проводячи різні аналізи важливо підкреслити важливість клієнтського капіталу як такого, так як він безпосередньо впливає на організаційно-економічне управління підприємством. Складаючи інформаційну картку управління підприємством, показники, які можна віднести до клієнтського капіталу можуть зустрічатися у кожній його складовій в різних варіаціях, що обумовлює важливість детального вивчення цього явища.

Менеджмент підприємства при здійсненні організаційно-економічного управління беручи до уваги власний клієнтський капітал по підприємству, як множини наявних клієнтських ресурсів (репутаційних, договірних, інформаційних, особистісних), які були одержані в результаті інтелектуальної (творчої) діяльності, тобто такі які задіюються у створенні доданої вартості підприємства на основі стійких взаємозв'язків з клієнтською базою, стануть важливим інструментом ефективності для підприємств з клієнтоорієнтованим сервісом [2].

Розглядаючи різну економічну літературу, цікавим є виокремлення структури інтелектуального капіталу за Л. Едвінсоном. Він пропонує розглядати інтелектуальний капітал як

зв'язку людського та структурного капіталу. До структурного капіталу він включає клієнтський капітал та організаційний капітал. Клієнтський капітал в такій структурі виступає самостійною одиницею, а організаційний капітал ділить ще на інноваційний та процесний капітал. Так як бізнес-процеси постійно розвиваються, доповнюються та проходять дефрагментацію, тому таке різноманіття структуризації інтелектуального капіталу пояснюється розвитком нематеріальної складової бізнесу. Тісний кореляційний зв'язок між різними ланками інтелектуального капіталу зумовлюється складністю його декомпозиції, так як це не дозволяє провести ідентифікацію його окремих складових, що впливають на вартість підприємства. Клієнтський капітал є свого роду похідною людського та структурного капіталу, при цьому займає центральне місце в репутаційній складовій репутаційного капіталу підприємства. На людський капітал здійснює вплив клієнтський та структурний капітал, але це все вимагає наявності та розвитку певних його якостей. Тому здійснюючи структурні зміни інтелектуального капіталу мають бути якісні зміни будь-якого іншого його компонента.

Дефініція «клієнтський капітал» була введена Г. Саент-Онге уперше в наукову діяльність у 1993 році, так як він запропонував її трактувати, як «сукупність усіх контактів з клієнтами, які визначені глибиною (частка у виручці підприємства), шириною (частка та насиченість ринку) та рентабельними контактами організації з всіма її клієнтами». Науковець відносить клієнтський капітал до маркетингових активів підприємства. Якщо розглядати з маркетингової точки зору та її відомого представника Котлера, то за ним «клієнтський капітал» – це сума позитивної цінності усіх його клієнтів. Відповідно така цінність усіх його клієнтів забезпечує можливість створювати додану вартість [1].

Прихильники маркетингової концепції розвитку підприємства пропонують інший підхід до ідентифікації клієнтського капіталу підприємства, як одного з ринкового активу підприємства, так як його формування відбувається на основі синергічного зв'язку бренду підприємства та його репутації. За такої концепції зростання підприємства може відбуватися за поєднанням зі складовими зовнішнього середовища, знаннями про канали розподілу товарів, ринки збуту товарів тощо, все те що дозволить утримувати існуючих клієнтів та залучати нових, тим самим постійно розширюючи клієнтську базу, як основного інформаційного ресурсу підприємства.

Сучасне управління підприємством передбачає до своїх основних завдань формування та розширення клієнтського капіталу. Це все зав'язане на сучасній філософії функціонування підприємства, а саме клієнтоорієнтованість, так як підприємство існує для клієнта, тому основною цінністю є клієнт і все, що його оточує. Формування стійкої клієнтської бази є складним процесом, проте створення ефективної системи управління, що дозволить оперативно збирати та аналізувати дані зможуть у подальшому допомогти трансформувати клієнтський капітал у економічно додану вартість генерованих грошових потоків. Стійка клієнтська база формується роками

основною часткою, якої є постійні клієнти, котрі на постійній основі роблять покупки. Утримання постійних клієнтів є непростим завданням перед менеджментом підприємства, але все це дозволяє утримувати на заданому рівні та збільшувати чистий прибуток підприємства. Утримання постійних клієнтів можливе при створенні бонусної системи у самій клієнтській базі, або стійка репутаційна складова підприємства, при якій більшість клієнтів віддають перевагу підприємству з огляду на його репутацію на ринці при цьому поєднуючи з відповідною якістю виготовленої або реалізованою продукцією.

Вибір методів формування клієнтського капіталу є необхідним розгляд його складових. Дослідники економічної науки західної школи виділяють три основні рушійні сили щодо формування клієнтського капіталу: капітал торговельної марки (марочний), капітал партнерський та капітал цінності товару. Таке тріо забезпечується управлінням цінністю, управлінням маркою, управлінням партнерськими стосунками (взаємовідносини з клієнтами/контрагентами), так як це все направлено на орієнтацію підприємства на клієнта, тобто клієнтоорієнтованість підприємства від «А» до «Я». Під ціннісним капіталом підприємство розуміє корисність своєї товарної пропозиції, яка створена на сприйнятті його вигід по відношенню до вартості, так як клієнт завжди співставляє ціна-якість. Рушійними елементами ціннісного капіталу виступають ціна, якість та зручність користування продуктом [3].

Так, як клієнтський капітал впливає на важливі зовнішні зв'язки підприємства, тому розглянемо приклад структуризації клієнтського капіталу за Д. Книгт. Він виділяє п'ять основних складових клієнтського капіталу підприємства [4]: формування взаємної довіри між постачальниками та підприємством, так як налагодження стійких зв'язків між постачальниками є важливим елементом забезпечення ритмічної виробничої/реалізаційної діяльності підприємства; партнерські відносини між партнерами підприємства, що можливо дозволить створити альянси, які будуть створені на взаємній вигоді один до одного; достатній нормативний капітал підприємства, що дозволяє проводити організаційний розвиток, який буде формувати його репутаційну складову на ринку; регулятивний капітал підприємства, який вміщує у себе знання норм, правил та законів, а також проведення певної політики лобіювання своїх інтересів, встановлення ділових контактів; конкурентний капітал підприємства, що дозволяє підприємству здійснювати конкуренцію на ринку, а також накопиченням знань про наміри та дії конкурентів, так як навколишнє середовище є волатильним такі знання допоможуть краще зміцнювати свої конкурентні переваги.

Важливим елементом наповнення клієнтського капіталу є правильно створена CRM-система підприємства, яка орієнтована на клієнтський сервіс та роботу з базами даних щодо клієнтських позицій та операцій. CRM-система підприємства вміщує в себе не тільки клієнтську базу, так як це платформа, яка представляє усі ланки діяльності підприємства. Од-

ним з важливих її елементів є клієнтська база, яка має бути свого роду «живим організмом», що розвивається на протязі усього життя підприємства. Поряд з клієнтською базою можливо має бути створена бонусна система підприємства у відповідності до запитів клієнтів та диференційована за вхідними грошовими потоками від клієнтів. Це все дозволить зробити об'єднання двох систем, з допомогою яких можна буде пропонувати, як загальні бонусні програми по підприємству, так і індивідуальні в залежності від кількості зроблених замовлень по підприємству, що дозволить покращити лояльність клієнтів саме до цього підприємства. Також важливим чинником залучення нових клієнтів є: системи комунікацій (реклама, технології швидких продажів, SMM-реклама тощо), збутова політика підприємства (управління ланцюгами постачань, логістична стратегія підприємства), сервісна політика, репутація торгівельної марки тощо.

Технології управління клієнтським капіталом на сьогодні відіграють важливу роль у загальному менеджменті підприємства, так як дозволяють ефективно управляти усіма наявними ресурсами клієнтського капіталу, які є в наявності у підприємства. Однією з активних технологій вивчення клієнтського досвіду є проведення опитування щодо зроблених покупок клієнтами. Опитування має бути максимально простим та відображати очікування клієнта щодо сервісу та якості наданих послуг. Таке опитування дозволить покращувати якість наданих послуг та завжди робити ставку на клієнтоорієнтованість. Технології управління клієнтським капіталом ще доповнюються економічною наукою та дієві методи проходять апробацію до заданих напрямів вивчення цього питання [5].

Сьогоднішні умови господарювання сучасних підприємств вказують на те, що значення клієнтського капіталу виходить на перше місце по пріоритетності уваги для менеджменту підприємства, така увага може пояснитися, тим що: ефективне управління клієнтським капіталом допомагає набутти підприємству конкурентних переваг; клієнтський капітал впливає опосередковано на створення доданої вартості; клієнтський капітал виступає важливим каталізатором при забезпеченні доходом підприємства; клієнтський капітал виступає важливим важелем при відносинах з клієнтами, тому потребує деяких інвестицій тощо. Останні роки зростає значення клієнтського капіталу у вартісно-орієнтованому

підході до управління інтелектуальним капіталом підприємства. Це пояснюється тим, що підприємство, яке ефективно управляє власним клієнтським капіталом отримує значні конкурентні переваги над конкурентами.

Структурна декомпозиція клієнтського капіталу по кожній складовій відрізняється в першу чергу швидкістю впливу на ефективність та результативністю діяльності підприємства: такі, що діють оперативно в межах операційного циклу діяльності підприємства й стратегічні, які націлені на майбутні результати. Зафіксувати єдину схему перетворення інформаційно-фінансового потоку зусиль управлінців щодо розвитку клієнтського капіталу з відповідними фінансовими показниками не можливо, так як існує когнетивність оцінювання показників клієнтського капіталу та складної кореляції щодо залежності змін у структурі власного клієнтського капіталу й вартості підприємства. Вагомими чинниками структурної динаміки клієнтського капіталу підприємства є сфера його діяльності, позиціонування на ринку, фаза життєвого циклу підприємства, схема бізнес-моделі підприємства та багато інших факторів [6; 7].

**Висновки.** Однією з важливих складових по підприємству є його клієнтський капітал, який формується підприємством на протязі усього свого існування. Клієнтський капітал ще є достатньо молодою дефініцією в економічній літературі, так як на сьогодні постійно доповнюється та вивчається різними дослідниками. Підприємству для покращення ефективності управління клієнтським капіталом необхідно до загальних стратегій розвитку підприємства вносити цю складову та приділяти їй деяку увагу, так як це дозволить генерувати економічно додані фінансові потоки для збільшення їх впливу на капіталізацію підприємства. Залучення нових клієнтів та утримання існуючих залежить від правильно сформованої клієнтської бази, яка дозволяє ефективно працювати з усіма видами клієнтів. Клієнтська база має бути чіткою, структурованою та з достатнім масивом даних, які дозволяють як розширити горизонт продажів, так і утримати його на заданому рівні. Одна з систем, яка має бути поряд з клієнтською базою, це чітка бонусна програма, яка дозволяє утримувати клієнтів та залучати нових. Елементи клієнтського капіталу ще вивчаються економічною наукою та потребують наповнення новими на всіх етапах його розвитку.

### Список літератури:

1. Тищенко О.О. Клієнтський капітал підприємства: семантична ідентифікація та структурні елементи. *Стратегія економічного розвитку України*. 2012. № 31. С. 116–123.
2. Островська Г.Й. Сучасні підходи до визначення вартості клієнтського капіталу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. С. 40–45.
3. Завалій Т.О. Сутність та структура клієнтського капіталу: управлінський аспект. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. Вип. 2(40). С. 19–27.
4. Гулик Т.В., Горб Є.Ю. Методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів з урахуванням ризиків в умовах невизначеності. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. № 6. С. 99–106.
5. Гулик Т.В., Найдовська А.О., Забігай В.В. Складові системи адаптації маркетингової стратегії. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. С. 178–181. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/864> (дата звернення: 20.08.2024).
6. Гулик Т.В., Бодня Д.А. Клієнтський капітал як важлива складова при формуванні дієвої логістичної системи підприємства. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки*:

Збірник наукових статей за матеріалами ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції (11–12 квітня 2024 р.), Дніпро : ІПБТ УДУНТ. 2024. С. 99–101.

7. Гулик Т.В., Бодня Д.А. Клієнтський капітал підприємства як важлива складова створення доданої вартості. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28–29 березня 2024 р.), Полтава. 2024. С. 606–609.

## References:

1. Tyshchenko O.O. (2012) Kliientskyi kapital pidpriemstva: semantychna identyfikatsiia ta strukturni element [Customer capital of the enterprise: semantic identification and structural elements]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, no. 31, pp. 116–123.
2. Ostrovska H.I. (2017) Suchasni pidkhody do vyznachennia vartosti kliientskoho kapitalu [Modern approaches to determining the value of client capital]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 19, pp. 40–45.
3. Zavalii T.O. (2018) Sutnist ta struktura kliientskoho kapitalu: upravlinskyi aspekt [The essence and structure of client capital: management aspect]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhalterskoho obliku, kontroliu i analizu*, vol. 2, no. 40, pp. 19–27.
4. Hulyk T.V., Horb Ye.Yu. (2020) Metody otsinky efektyvnosti investytsiinykh proektiv z urakhuvanniam ryzykiv v umovakh nevyznachenosti [Methods for assessing the effectiveness of investment projects taking into account the risks of uncertainty]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia*, no. 6, pp. 99–106.
5. Hulyk T.V., Naydovska A.O., Zabihay V.V. (2021) Skladovi systemy adaptatsiyi marketynhovoyi stratehiyi [Components of marketing strategy adaptation systems]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 33, pp. 178–181. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/864>
6. Hulyk T.V., Bodnia D.A. (2024) Kliientskyi kapital yak vazhlyva skladova pry formuvanni diievoi lohistychnoi systemy pidpriemstva [Customer capital as an important component in the formation of an effective logistics system of the enterprise]. *Aktualni problemy sotsialno-ekonomichnykh system v umovakh transformatsiinoi ekonomiky: Zbirnyk naukovykh statei za materialamy IKh Vseukrainskoi nauково-praktychnoi konferentsii* (April 11–12, 2024), Dnipro: IPBT UDUNT, pp. 99–101.
7. Hulyk T.V., Bodnia D.A. (2024) Kliientskyi kapital pidpriemstva yak vazhlyva skladova stvorennia dodanoi vartosti [Customer capital of the enterprise as an important component of the creation of added value]. *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku obliku, analizu ta kontroliu v sotsialno-orientovanii systemi upravlinnia pidpriemstvom*: Materialy VII Vseukrainskoi nauково-praktychnoi konferentsii (March 28–29, 2024), Poltava, pp. 606–609.