

98
18.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

БЄЛЯКОВ Дмитро Олександрович
(студент групи MOM-23)

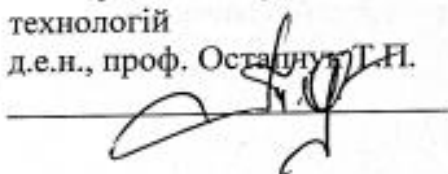


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

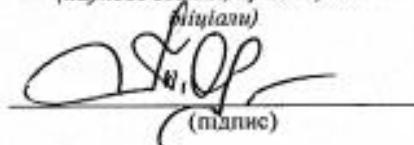
УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ КАПІТАЛОМ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 23.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н. доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2023

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління клієнтським капіталом</i>	7
1.1. Сутність клієнтського капіталу як економічної категорії.....	7
1.2. Система управління клієнтським капіталом.....	14
1.3. Методичні засади оцінки управління клієнтським капіталом.....	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління клієнтським капіталом.....	35
Висновки до розділу 1.....	40
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка управління клієнтським капіталом Державного університету «Житомирська політехніка»</i>	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності Державного університету «Житомирська політехніка».....	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану Державного університету «Житомирська політехніка».....	52
2.3. Дослідження клієнтського капіталу Державного університету «Житомирська політехніка» на прикладі кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій.....	59
Висновки до розділу 2.....	67
<i>Розділ 3. Напрями підвищення ефективності управління клієнтським капіталом Державного університету «Житомирська політехніка»</i>	69
3.1. Підвищення ефективності формування клієнтського капіталу в закладах вищої освіти за допомогою маркетингових підходів.....	69
3.2. Резерви підвищення ефективності управління клієнтським капіталом Державного університету «Житомирська політехніка» на прикладі кафедри менеджменту бізнесу та маркетингових технологій.....	76
3.3. Оцінка запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління клієнтським капіталом.....	83
Висновки до розділу 3.....	88
<i>Висновки</i>	91
<i>Список використаних джерел</i>	94
<i>Додатки</i>	102

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогодні господарська діяльність, здебільшого характеризується мінливим зовнішнім середовищем та високою конкуренцією, що вимагає від суб'єктів господарювання не лише високого рівня продуктивності, а й здатності ефективно управляти власними ресурсами. В даних економічних умовах, саме нематеріальні ресурси стають основою динамічного розвитку економічних систем. Таким чином, з огляду на сучасні умови функціонування господарської діяльності, особливе значення набуває таке явище, як клієнтський капітал, що описує всі відносини та ресурси, пов'язані з клієнтами компанії, і стає важливою частиною стратегічного управління та розвитку компанії.

Орієнтація бізнесу на вивчення та задоволення потреб клієнта призвела до виникнення концепції клієнтоорієнтованості, яка стала важливою основою для подальших досліджень у сфері визначення нематеріальних активів. Ці активи сприяють залученню, утриманню, розвитку клієнтів та взаємозв'язку зусиль менеджменту в напрямку створення цінності для клієнтів і підвищення вартості підприємства.

Питання сутності клієнтського капіталу, взаємозв'язку його елементів та оцінки ефективності функціонування висвітлені багатьма зарубіжними вченими, зокрема такими, як Г. Саєнт-Онге, Ч. Армстронг, Р.С. Блетберг, Дж.Е. Дейтон, П.Х. Салліван, Р.О. Мейсона, Ю.М. Апте, Дж. Гелбрейт, Л. Едвінсон, Т. Стюарт, Т. Сакайя, К. Свейбі, Е. Брукінг та ін. Дослідженням складу, змістового наповнення клієнтського капіталу присвячено також праці вітчизняних науковців Т.О. Завалій, В.А. Верби, О.В. Кендюхова, М.С. Компанцева, Т.М. Литвиненко, А.Н. Козирєва, А. Чухно, О.О. Тищенко та ін

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних знань та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління клієнтським капіталом закладу вищої освіти.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

— визначити сутність клієнтського капіталу як економічної категорії;

- узагальнити існуючі системи управління клієнтським капіталом;
- дослідити методичні засади оцінки управління клієнтським капіталом;
- проаналізувати нормативно–правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління клієнтським капіталом;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності Державного університету «Житомирська політехніка»;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану Державного університету «Житомирська політехніка»;
- проаналізувати сучасний стан управління клієнтським капіталом Державного університету «Житомирська політехніка» на прикладі окремого структурного підрозділу – кафедри менеджменту бізнесу та маркетингових технологій;
- дослідити напрями підвищення ефективності управління клієнтським капіталом Державного університету «Житомирська політехніка»;
- розробити заходи з підвищення ефективності управління клієнтським капіталом закладу вищої освіти;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є процес управління клієнтським капіталом.

Предметом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є теоретичні та науково–практичні основи управління клієнтським капіталом.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною базою дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. Для досягнення мети та виконання завдань були використані такі методи та підходи: абстрактно-логічний - для узагальнення та формування висновків, системно-структурний аналіз – вивчення й узагальнення підходів до управління клієнтським капіталом; методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнення – для обґрунтування сутності теоретичних понять; графічний – для візуалізації матеріалу дослідження клієнтського капіталу Державного університету «Житомирська політехніка».

Інформаційною базою дослідження виступили наукові та методичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, статті у фахових виданнях, матеріали конференцій, навчальні посібники, монографії, інформаційні ресурси глобальної мережі Інтернет, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності, нормативні документи Державного університету «Житомирська політехніка», тощо.

Наукова новизна роботи полягає в розвитку теоретичних положень, розробці науково–методичних підходів і практичних рекомендацій щодо управління клієнтським капіталом в закладах вищої освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в формуванні теоретичної бази для теоретичного й практичного розв’язання проблеми управління клієнтським капіталом закладів вищої освіти. Пропозиції щодо підвищення ефективності управління клієнтським капіталом використано під час вступної кампанії в Державному університеті «Житомирська політехніка» у 2023 році.

За результатами дослідження опубліковано: Беляков Д.О. Концепція досвіду в сучасних умовах управління. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів III Міжнар. наук. конф., 3-4 листопада 2022 р. Житомир* : Житомирська політехніка, 2022. С. 10. Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/full-text-1.pdf>

D. Bieliakov, T. Ostapchuk, I. Zhalinska The essence of experience management under contemporary management conditions. *Current Trends in Young Scientists' Research: X All Ukrainian Scientific and Practical Conference (April 20, 2023)* – Zhytomyr: Zhytomyr Polytechnic State University, 2023. 110-111p.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», 3-4 листопада 2022 року, м. Житомир. Участі у Всеукраїнському конкурсу студентських наукових робіт у 2022-2023 навчальному році зі спеціальності «Менеджмент освіти». Участі у виконанні фундаментальних та прикладних наукових досліджень, виконання НДР на тему

«Цифровізація комунікаційних процесів при управлінні ТОВ «ДЕПС СОЛЮШЕНЗ» в умовах воєнного стану» (15.11.2022- 10.02.2023).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 94 сторінці друкованого тексту. Робота містить 20 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 5 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ КАПІТАЛОМ

1.1. Сутність клієнтського капіталу як економічної категорії

Концепція клієнтського капіталу виникла внаслідок зміни підходу до сприйняття господарської діяльності. Першочергово, більшість підприємств концентрували свою увагу переважно на виробничій та/або збутовій діяльності, однак зміна у споживчій поведінці та зростання конкуренції привели до переосмислення цих підходів. Замість транзакційного підходу, де продаж є основною метою, підприємства зосереджуються на створенні цінності для клієнтів, що включає в себе не лише сам продукт або послугу, але і взаємовідносини, лояльність, індивідуальне обслуговування та підтримку. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати їх, формуючи стійку та взаємовигідну співпрацю. Таким чином, клієнти стали розглядатися не лише як покупці, але й як унікальний актив.

Клієнтський капітал – достатньо складна та відносно нова економічна категорія, що обумовлює існування безлічі його наукових трактувань. Визначення терміну «клієнтський капітал» можна прослідкувати в економічних та управлінських теоріях в кінці XX століття. З розвитком маркетингових концепцій, клієнтський капітал став розглядатися як сукупність цінності, яку створює клієнт підприємству.

На сьогодні не існує єдиного визначення поняття клієнтського капіталу, однак існує велика кількість як зарубіжних, так і вітчизняних його концепцій. Так, серед зарубіжних науковців для позначення клієнтського капіталу, використовують такі терміни як «customer capital», «customer equity», «external capital», «external structure», «relational capital», «market assets», «market capital» тощо. У вітчизняній літературі також існує багато варіацій розуміння клієнтського капіталу - клієнтський капітал, споживчий капітал, споживацький капітал, ринковий капітал, зовнішній капітал, реляційний капітал, інтерфейсний капітал тощо [17].

Клієнтський капітал як економічна категорія є складовою загальної концепції інтелектуального капіталу, що за останні роки набуває широкого розвитку завдяки працям зарубіжних та вітчизняних науковців.

Одними з перших дефініцію «клієнтський капітал» ввели у науковий обіг Г. Саєнт-Онге та Ч. Армстронг, які визначили його сутність як «суму всіх взаємовідносин з клієнтами, визначених глибиною (частка у виручці компанії), шириною (наповненість і частка ринку) та рентабельністю взаємовідносин організації з усіма її клієнтами» [72].

Р.С. Блетберг і Дж.Е. Дейтон розглядають клієнтський капітал з точки зору вартості життєвих циклів клієнтів (англ. *customer lifetime value, life-time value, CLV*), що є прогнозом прибутку від майбутніх відносин з клієнтом і має використовуватися для оптимізації балансу інвестицій щодо залучення та утримання клієнтів [61].

Такі науковці як, П.Х. Салліван [73], Р.О. Мейсона та Ю.М. Апте [70] визначають клієнтський капітал, як складову стейкхолдерського капіталу, охоплюючи всіх стейкхолдерів (клієнти, постачальники) підприємства та відносини з ними.

Стейкхолдерського підходу дотримується і ряд вітчизняний науковців. Голишева Є.О., визначає споживчий (клієнтський) капітал, як сукупність налагоджених взаємовигідних відносин зі споживачами та іншими суб'єктами ринку та здатності до їхнього формування, утримання, зміцнення і використання для посилення ринкових позицій підприємства, збільшення його вартості та прибутку [5].

Дещо ширше стейкхолдерський підхід розкривають Верба В. А., Тищенко О. О. визначаючи клієнтський капітал, як відносно стійку систему елементів, що дозволяють сформувати надійні, довгострокові довірчі та взаємовигідні відносини компанії зі своїми власниками (акціонерами), інвесторами, страховиками, клієнтами, покупцями, працівниками, посередниками, постачальниками і іншими партнерами з метою забезпечення реалізації стратегічних цілей підприємства, втілених у зростанні економічно доданої

вартості, забезпеченні конкурентоспроможності власної діяльності та досягненні результативності розвитку підприємства [3].

Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. розглядають клієнтський капітал, як систему капітальних, надійних, довгострокових довірчих і взаємовигідних відносин підприємства зі своїми клієнтами, покупцями [4].

Схожої думки дотримується Голяш І., Будник Л., визначаючи споживчий (клієнтський) капітал, як частину інтелектуального капіталу, що формується із зв'язків та стійких відносин із клієнтами і споживачами. Він створюється в результаті взаємодії підприємства з елементами зовнішнього середовища. До споживчого капіталу відносяться ділова репутація підприємства, товарні знаки, бренди, стосунки з клієнтами, канали розповсюдження продукції, портфель замовлень, різноманітні контакти і угоди [6].

Легенчук С.Ф. зазначає, що під клієнтським капіталом, як правило, розуміють капітал, що складається із взаємовідносин з клієнтами та споживачами, основною ціллю якого є створення такої структури, що забезпечує продуктивну співпрацю споживачів та представників системи підприємства [27].

Як елемент створення доданої вартості, клієнтський капітал, розглядає Кендюхов О.В.: «Клієнтський капітал являє собою стійке позитивне ставлення клієнтів до компанії і (або) її продукції, яке є засобом створення додаткового доходу, надає додаткові переваги на ринку» [24].

З урахуванням вищенаведених підходів, найбільш доречно, на нашу думку, розкрила дане поняття Завалій Т.О., запропонувавши визначити клієнтський капітал, як сукупність наявних клієнтських ресурсів (інформаційних, репутаційних, договірних, особистісних), одержаних в результаті інтелектуальної (творчої) діяльності, що забезпечують створення доданої вартості підприємства на основі системи відносин з клієнтами [19].

Завалій Т.О. виділяє чотири складові клієнтського капіталу [19]:

1. Інформаційна складова, яка за існуючої практики відображення в звітності може бути віднесена як до організаційного, так і до клієнтського капіталу, представлена спеціальними комп'ютерними програмами, які мають за мету

збирати, аналізувати інформацію щодо клієнтів, будувати відповідні прогнози та загальну стратегію щодо подальшого управління клієнтським капіталом. Впровадження CRM-систем на підприємстві має за мету спростити встановлення контактів з клієнтами. Формування клієнтської бази та використання її даних для відповідних аналітичних розрахунків дають можливість ефективно організовувати співпрацю з різними групами клієнтів.

2. Репутаційна складова охоплює торговельні марки, комерційні (фірмові) найменування, все, що може впливати на рівень лояльності клієнтів. Репутація одного підприємства буде різною для різних груп стейкхолдерів. Так, позитивна репутація підприємства як виробника для клієнтів виступає гарантією високої якості продукції (товарів, послуг). Тобто, довіру клієнтів можна розглядати як фактор формування, так і як наслідок позитивної стабільної репутації підприємства.

3. Договірна складова передбачає, що сталі ділові зв'язки перетворюють частину клієнтів у групу постійних (клієнтура, клієнтела), з якими у підприємства підписані договори (юридично закріплені відносини), на основі яких можна прогнозувати грошові потоки з високою точністю. Дані договори формують портфель замовлень.

4. Особистісна складова, яка може бути віднесена як до людського, так і до клієнтського капіталу, представлена клієнтськими зв'язками, носіями яких є безпосередньо працівники підприємства. Не всі дані про клієнтів зберігаються на інформаційних носіях. Частково носіями такої інформації є працівники підприємства. Саме завдяки власним якостям і знанням працівники можуть впливати на рівень лояльності клієнтів, тим самим напрацьовуючи особистісні клієнтські зв'язки.

Д. Книгт виділив п'ять складових клієнтського капіталу підприємства, виходячи з зовнішніх зв'язків компанії [63]:

1) постачальники, що формують взаємну довіру, прихильність між організацією і постачальниками, визначення ключових постачальників;

2) партнери, які внаслідок стратегічної співпраці і створенню альянсів забезпечують надійні, довготривалі і вигідні взаємовідносини між підприємствами;

3) нормативний капітал, який дає можливості організаційного розвитку, формує його репутацію на ринку;

4) регулятивний капітал, що охоплює знання законів і правил, а також лобіювання і встановлення контактів;

5) конкурентний капітал, який забезпечує посилення ринкової позиції організації на ринку, забезпечує знаннями про наміри і дії конкурентів.

Є.О. Голишева, до складових споживчого (клієнтського) капіталу відносить:

- систему ділових зв'язків з економічними контрагентами;
- історію відносин з економічними контрагентами;
- інформацію про економічних контрагентів (з якими вже взаємодіє підприємство та потенційних партнерів);

- торговельну марку (бренд) підприємства та його продукції;

- брендинг;

- ділову репутацію та імідж підприємства;

- канали розподілу;

- систему комунікацій [5].

З метою уточнення принципів структуризації і виявлення механізму співвідношення і взаємовпливу різних компонентів клієнтського капіталу, О. О. Тищенко, пропонує виділяти формуючі, забезпечуючі та результуючі елементи клієнтського капіталу [55]. Формуючі елементи клієнтського капіталу покликані встановити перші контакти з суб'єктами, для яких підприємством створюється цінність при співпраці та охоплюють такі її інструментальні складові, як система комунікації з використанням реклами та технологій, політика збуту власного продукту, CRM-системи, зв'язки з постачальниками та партнерами.

Ключовим завданням групи забезпечуючих елементів є утримання та закріплення ринкових зв'язків з визначеною направленістю підприємства. У дану групу відносяться сервісна політика компанії, робота з торговельною маркою,

знаками обслуговування, а також безпосереднє встановлення довгострокових договорів, угод і контрактів співпраці.

Результуючі елементи, як основа стратегічної направленості підприємства, спрямовані на досягнення довгострокових цілей підприємства, у тому числі суттєвого покращення маркетингових показників діяльності підприємства від використаних інструментів управління клієнтського капіталу, та, як наслідок, генерування економічно доданих фінансових потоків для їх впливу на збільшення капіталізації підприємства.

К.Н. Лемон, Р.Т. Раст, В.А. Цайтамл виокремлюють три драйвери клієнтського капіталу (СЕ) – капітал цінності, капітал бренду та капітал відносин (відомий також як капітал утримання) [68].

Капітал цінності є ключовим елементом відносин клієнта з фірмою. Цінність оцінюється як об'єктивна оцінка клієнтом корисності бренду, заснована на релевантності отриманого та витраченого. Трьома ключовими важелями впливу на цінність є: якість, ціна та зручність користування продуктом.

Капітал бренду – це вартість бренду, що визначається суб'єктивним та нематеріальним сприйняттям бренду споживачем. Капітал бренду включає в себе створення позитивного іміджу та асоціацій. Ключові складові капіталу бренду включають:

- усвідомлення бренду – це рівень знань про існування та особливості бренду;
- ставлення до бренду – це сприйняття бренду, що виникає через призму позитивного або негативного досвіду;
- корпоративна етика – це врахування споживачами етичних аспектів та соціальної відповідальності компанії, що впливає на ставлення до бренду.

Капітал відносин визначає готовність клієнтів залишатися вірними бренду в довготривалій перспективі. Ключовими аспектами капіталу відносин є побудова лояльності та емоційних зв'язків з брендом (програми лояльності, програми пріоритетного обслуговування, програми створення клієнтських співтовариств, просвітницькі програми для споживачів, тощо).

В науковій літературі можна зустріти різну класифікацію клієнтського капіталу. Так, С.М. Ілляшенко наголошує на необхідності розглядати не тільки ресурсну сторону складових інтелектуального капіталу (людський, організаційний, споживчий капітали), але й потенційну – можливість і здатність ефективно реалізувати свій потенціал [21]. Дану думку підтримує і Є.О. Голишева, за словами якої структуру споживчого капіталу умовно слід поділяти на дві підсистеми – ресурси та потенціал [5].

О.О. Тищенко виділяє два рівні клієнтського капіталу підприємства: оперативний, до якого відносить формуючі та забезпечуючі елементи, та стратегічний, до якого відносить результуючі елементи [55].

Піднімаючи питання необхідності розробки структурної моделі споживчого капіталу, А.О. Азарова, Г.Ф. Воробець [1] пропонують поділяти його на:

1. систему ділових зв'язків (зв'язки з економічними контрагентами, історія взаємин з ними; рівень виконання контрактних зобов'язань; технології зберігання існуючих клієнтів і залучення нових; ділова репутація; тощо)
2. інформацію про споживачів і контрагентів (клієнтська база; система відносин підприємства з клієнтами; відомості про постачальників; тощо)
3. маркетингову політику (система маркетингу; канали збуту; технологія розвитку іміджу та її брендів; якість мережі розподілу; тощо).

Елементи клієнтського капіталу Я. Еріна та Н. Лейс [65] пропонують розглядати в розрізі двох груп: внутрішні (інтелектуальний капітал, менеджмент знань, структурний капітал, клієнтські бази даних, клієнтська прибутковість, відносини) та зовнішні фактори (репутація, знання щодо бренду і маркетингу, товари та послуги, задоволеність клієнтів, лояльність клієнтів, відносини).

За рівнем відношення клієнтський капітал можна поділити на два рівні: ті, що мають пряме відношення до підприємства та ті, що мають опосередковане відношення до підприємства. За рівнем приналежності клієнтський капітал можна поділити на той, що використовуються в маркетинговій діяльності (торгові марки, фірмовий стиль, айдентика, товарні знаки, знаки якості, пакування, бренди,

доменне ім'я в мережі Інтернет, тощо); пов'язані з клієнтурою (списки клієнтів, списки замовлень, договірні та позадоговірні відносини з клієнтами, тощо).

1.2. Система управління клієнтським капіталом

Клієнтський капітал є відносно новою категорією у вітчизняному науково-економічному просторі, що обумовлює досить незначну кількість змістовних робіт, присвячених питанням ефективності управління клієнтським капіталом.

Переважає більшість науковців розглядає управління клієнтським капіталом, як похідну від управління інтелектуальним капіталом. Тобто, управління клієнтським капіталом, розглядається як підсистема управління інтелектуальним капіталом, до якої також входить управління організаційним капіталом та управління людським капіталом.

Відносини з клієнтами та все, що безпосередньо впливає на клієнтський вибір, формують клієнтський капітал підприємства. Ефективне управління клієнтським капіталом зорієнтоване на розробку такої системи, яка б могла чітко відстежувати всі тенденції на ринку та максимально швидко реагувати на зміни в настроях клієнтів і зовнішньому середовищі підприємства.

Основними учасниками управління клієнтським капіталом виступає підприємство і його клієнти (наявні, потенційні), а об'єктом управління – відносини між ними.

Складність управління клієнтським капіталом полягає в тому, що клієнти не належать підприємству, тому заходи спрямовані на клієнтів реалізуються в умовах дії чинників зовнішнього середовища, які дуже складно спрогнозувати в економічних реаліях сучасного світу. Однак на відміну від клієнтів, клієнтський капітал належить підприємству, а його розмір впливає на ринкову капіталізацію підприємства.

Відповідно до аналізу підходів щодо визначення клієнтського капіталу, що було розглянуто в попередньому підпункті, однією з ключових складових є його фактор вираження через відносини з клієнтами. Таким чином, управління клієнтським капіталом можна розглядати як стратегічний підхід до управління

відносинами з клієнтами, який включає комплекс заходів, що спрямовані на підвищення рівня лояльності клієнтів та спрямовані на максимізацію вартості взаємовідносин з клієнтами. Головною метою управління клієнтським капіталом є створення та утримання якісних відносин з клієнтами для досягнення конкурентних переваг та максимізації прибутку. Таким чином, управління клієнтським досвідом може включати в себе виконання наступних завдань:

- аналіз клієнтської бази (визначення ключових клієнтських сегментів, побудова типового портрету споживача (аватара клієнта), розробка карти подорожі споживача);
- розробка стратегій залучення та утримання клієнтів;
- оцінка клієнтської поведінки, прогнозування потреб;
- оцінка рівня задоволеності;
- підвищення рівня лояльності.

Завалій Т.О. досліджуючи питання управління клієнтським капіталом [17], зазначає, що управління клієнтським капіталом підприємства – це сукупність процесів збору, обробки, аналізу інформації про клієнтів та розробки відповідних заходів, спрямованих на підвищення лояльності клієнтів в умовах дії факторів зовнішнього середовища. Ефективність управління клієнтським капіталом підприємства залежить від встановлення ефективних комунікацій – каналів розповсюдження та збуту продукції, дистрибуції, маркетингової політики, рекламних заходів і інших видів зв'язків з клієнтами, які виступають неодмінною складовою системи управління відносинами з клієнтами. На основі проведеного аналізу поглядів інших дослідників вона розробила наступну структуру системи управління клієнтським капіталом підприємства, що відображено на рис. 1.1.

Відповідно до даної систематизації, управління клієнтським капіталом, розглядається в розрізі трьох підсистем – ресурсів, заходів та ефектів. Підсистема ресурсів передбачає, що підприємство володіє певним переліком невідчутних активів, які воно використовує в процесі активізації системи заходів управління клієнтським капіталом: фірмове найменування, бренди, товарні знаки, ділова

репутація, імідж, клієнтська база, портфель замовлень, сталі ділові зв'язки, інформаційні системи, тощо.

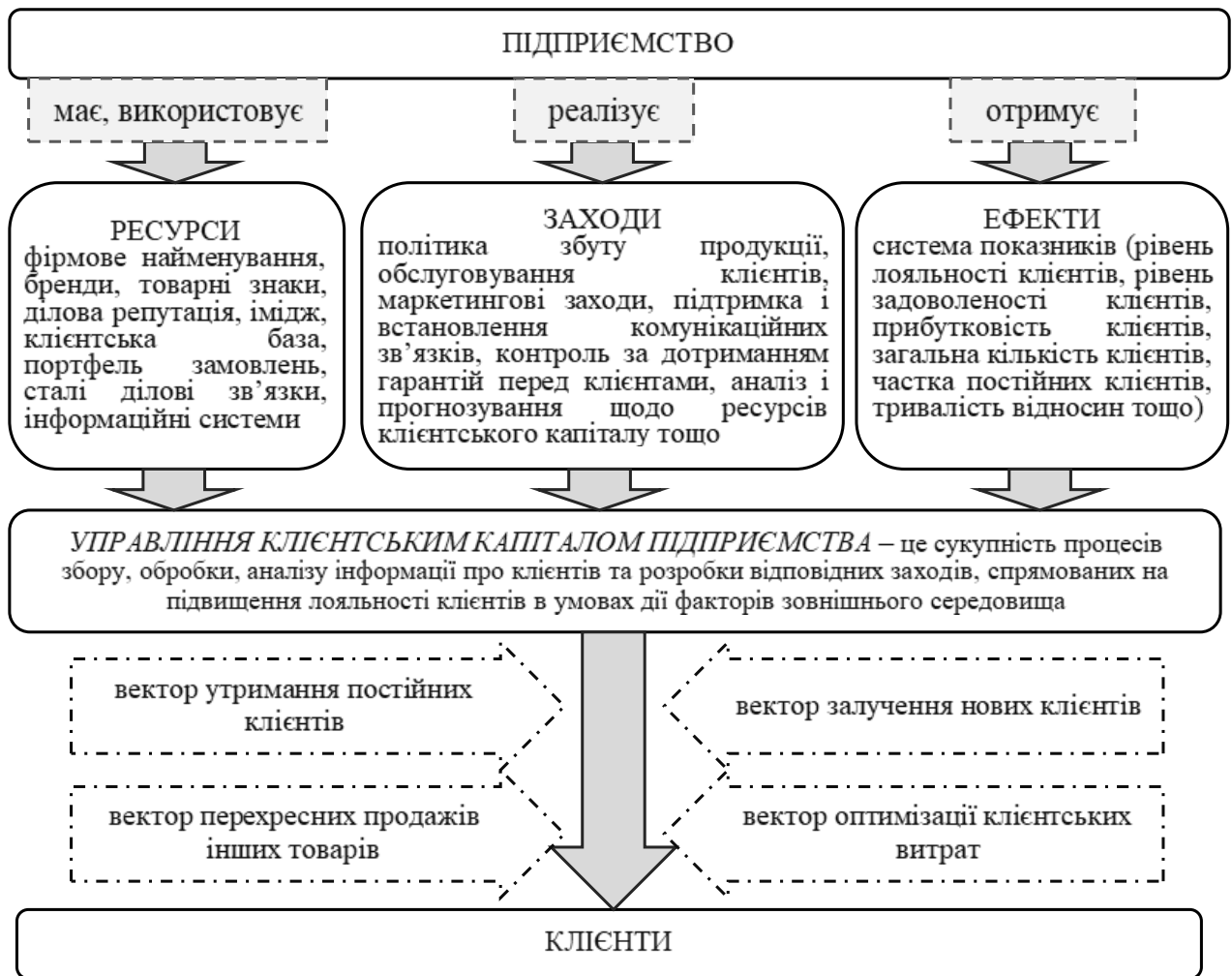


Рис. 1.1. Система управління клієнтським капіталом підприємства [17]

Підсистема заходів спрямована на активізацію та формування ресурсів, через механізми та складові управління клієнтським капіталом, такі як: політика збуту продукції, обслуговування клієнтів, маркетингові заходи, підтримка і встановлення комунікаційних зв'язків, контроль за дотриманням гарантій перед клієнтами, аналіз і прогнозування щодо ресурсів клієнтського капіталу тощо

Результативною підсистемою виступає сукупність ефектів, вплив яких визначається на основі використання системи показників: рівень лояльності клієнтів, рівень задоволеності клієнтів, прибутковість клієнтів, загальна кількість клієнтів, частка постійних клієнтів, тривалість відносин тощо.

Управління клієнтським капіталом має відбуватися з врахуванням таких векторів як утримання постійних клієнтів, залучення нових клієнтів, перехресних продажів інших товарів і оптимізації клієнтських витрат [17].

В своїх дослідження клієнтського капіталу, Завалій Т.О., також розглянула розробку інтегрованого підходу до вартісно-орієнтованого управління клієнтським капіталом підприємства [18]. В межах дослідження було розглянуто пропозицію інтеграції концепцій вартісно-орієнтованого управління (Value-Based Management – VBM), інтелектуального капіталу (Intellectual Capital – IC) та системи збалансованих показників (Balanced Scorecard – BSC).

Вартісно-орієнтоване управління (Value-Based Management – VBM) – це модель управління, яка покликана створити передумови для послідовного управління вартістю компанії. Вона ґрунтується на корпоративному менеджменті, тобто реалізується шляхом логічно-структурованого та послідовного узгодження та слідування корпоративній місії, стратегії та цілям, включаючи елементи корпоративної культури, комунікації й організації [51]. Зосередження на вартості приводить до оптимізації процесів, встановлення ефективних комунікацій та сприяє створенню сприятливого корпоративного середовища, де цінності та мета стають орієнтиром для всіх аспектів діяльності компанії.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC) – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників, підібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі і т. ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємозв'язаних показників [33].

Інтеграція концепцій BSC та VBM дозволяє побудувати інтегровану систему управління, в якій драйвери створення вартості поєднуються з ключовим фінансовим показником – вартістю компанії.

На думку Легенчука С.Ф., концепція BSC тісно пов'язана з теорією інтелектуального капіталу, що проявляється при порівнянні складових інтелектуального капіталу з аспектами, що виділяються в концепції [28]. BSC може

виступати концептуальною основою для ідентифікації, управління, аналізу, діагностики, обліку та оцінки ІС.

Концептуальні основи VBM можуть використовуватися для управління, оцінки, діагностики ІС підприємства. Створення додаткової вартості ІС розглядається як показник ефективності використання даним видом капіталу.

Завалій Т.О. було продемонстровано, що інтеграція розглянутих трьох концепцій уможливорює структурування вартісно-орієнтованого управління клієнтським капіталом [18]:

1. Концепція інтелектуального капіталу (ІС), передбачає поділ на людський, організаційний та клієнтський капітали, що дозволяє виокремити в даних, інформацію саме про клієнтів та активи, що безпосередньо відносяться до клієнтського капіталу.

2. Концепція системи збалансованих показників (BSC), виступає концептуальною основою, дозволяючи ці дані структурувати для управління через перспективи (складові BSC), зокрема і перспективу «Клієнти» для управління клієнтським капіталом.

3. Концепція вартісно-орієнтованого управління (VBM), як концепція управління, спрямована на прирощення вартості підприємства, демонструє головну мету такого управління клієнтським капіталом – створення доданої вартості для підприємства.

Таким чином, відповідно до запропонованої інтеграції трьох концепцій в управлінні клієнтським капіталом, Завалій Т.О. зазначила, що вартісно-орієнтоване управління клієнтським капіталом підприємства передбачає використання концептуальної основи BSC задля того, щоб побудувати процеси управління клієнтським капіталом як однією зі складових інтелектуального капіталу з метою збереження та створення вартості підприємства [18].

В контексті системи управління клієнтським капіталом вважаємо за доцільне розглянути концепцію управління відносинами з клієнтами (Customer Relationship Management). Клієнтський капітал, розглядається як набір ресурсів, що включає в себе не лише клієнтську базу, а й їхню лояльність, репутацію, ділові зв'язки, тощо.

В контексті ефективного використання цього капіталу концепція управління відносинами з клієнтами виступає як стратегічний інструмент, спрямований на виявлення, розвиток та утримання взаємовигідних відносин з клієнтами, забезпечуючи персоналізований підхід, підтримку відносин та збільшення клієнтської цінності. В даній взаємодії, управління відносинами з клієнтами виступає ключовим інструментом для збереження та розвитку клієнтського капіталу, роблячи акцент на індивідуальному досвіді та лояльності клієнтів.

Сутність концепції управління взаємовідносинами з клієнтами полягає у досягненні підприємством конкурентних переваг шляхом встановлення, підтримання і розвитку довгострокових, прибуткових взаємовідносин зі споживачами через розуміння їх індивідуальних потреб. Суть цієї концепції зосереджена на тому, щоб об'єднати різні джерела інформації про клієнтів, продажі, відгуки на маркетингові заходи, ринкові тенденції.

Стратегія управління відносинами з клієнтами – це сукупність заходів та елементів, що передбачають їх поступову реалізацію в ході діяльності підприємства задля утримання та приваблення споживачів, управління ними, створення та підтримання їх лояльності.

Варто зауважити, що розділяють два різних типи орієнтації компанії на клієнта: адаптивну і проактивну. Адаптивний підхід передбачає орієнтацією на клієнта, акцентуючи увагу на адаптацію до змін в клієнтських потребах та ринкових умовах. Адаптивна орієнтація спрямована на швидку адаптацію стратегії до нових умов, підтримку та збереження існуючого клієнтського базису. У свою чергу, проактивний підхід базується на довгостроковому аналізі та намаганні задовольнити всі потреби клієнтів, як існуючі, так і нові, створюючи цінність для клієнтів. Цей підхід передбачає систематичний збір та обробку інформації про явні та неявні потреби клієнтів, а також систематичний аналіз діяльності та можливостей конкурентів [23]. Адаптивна орієнтація дозволяє ефективно реагувати на зміни, тоді як проактивна орієнтація дозволяє приймати інноваційні рішення та створювати нові можливості.

Також, вважаємо за доцільне, в контексті системи управління клієнтським капіталом розглянути концепцію управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management, CEM). В даній взаємодії, управління клієнтським досвідом виступає ключовим інструментом для збереження та розвитку клієнтського капіталу через підтримку позитивного враження та лояльності клієнтів.

Управління клієнтським досвідом визначається як цілеспрямований і безперервний процес реалізації комплексу заходів, скерованих на вивчення та покращення клієнтського досвіду з метою встановлення та розвитку довгострокової партнерської співпраці з компанією.

Ситник Н.І., зазначає, що управління клієнтським досвідом, впорядковує і додає систематичності процесу збору, аналізу та реагування на відгуки клієнтів, щоб в подальшому перейти до активного впливу на досвід клієнтів на всіх етапах взаємодії з ними. [48]. Тобто управління досвідом клієнта націлене на формування стратегії, що зосереджена на поліпшенні вражень від товарів та послуг у всіх точках взаємодії зі споживачем.

Схожим є трактування клієнтського досвіду, як сукупність переживань, вражень, які формуються у клієнта під час та/чи внаслідок взаємодії з брендом, компанією, її товарами та послугами, і закономірно та суб'єктивно спонукають клієнта до відповідної позитивної чи негативної поведінкової реакції.

О. Селезньова зазначає, що зростання уваги до роботи з клієнтами та їх обслуговування вимагає впровадження нових управлінських підходів, встановлення міцних довірчих відносин, якості і високих стандартів обслуговування [45].

Управління клієнтським досвідом засноване на управлінні загальними враженням споживача про компанію, тобто емоціями та відчуттями, які виникають у клієнта в процесі знайомства, придбання та використання продуктів чи послуг компанії [57].

Дослідницька і консалтингова компанія Gartner виокремлює п'ять рівнів взаємодії з клієнтами, що виникають у процесі управління клієнтським досвідом [11]:

1. Рівень комунікацій (найнижчий рівень взаємодії): компанія своєчасно надає клієнтам корисну інформацію зручним для них способом.

2. Рівень чуйності: компанія швидко й ефективно вирішує проблеми клієнта, балансуючи між його очікуваннями та власними бізнес-цілями.

3. Рівень прихильності: компанія розуміє потреби клієнтів і пропонує нестандартні персоналізовані рішення, які підкреслюють особливе значення клієнта для компанії.

4. Рівень проактивності: компанія працює на випередження та прагне задовольняти ті потреби клієнтів, які ще ними не усвідомлені.

5. Рівень еволюції відносин (найвищий рівень взаємодії): компанія надає клієнтам почуття безпеки, комфорту та успішності.

Цінність позитивного клієнтського досвіду для компанії полягає в тому, що він лежить в основі лояльності клієнтів і як результат в бажанні продовжувати співпрацю, готовності рекомендувати бренд іншим, пробувати нові продукти тощо, що безпосередньо впливає на дохід компанії.

Ланцюг формування цінності клієнтського досвіду для компанії наведено на рис. 1.2

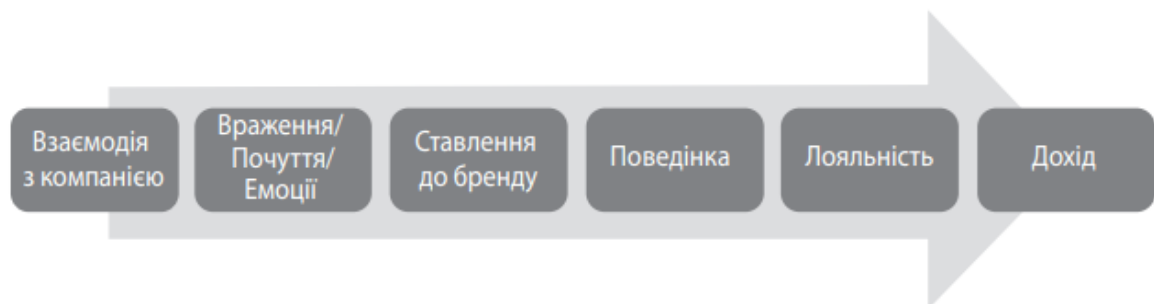


Рис. 1.2 Ланцюг формування цінності клієнтського досвіду компанії [48]

Управління досвідом клієнтів є інноваційною концепцією в управлінських підходах, пропонуючи аналітичний і творчий погляд на світ клієнта, стратегічні інструменти для формування цього світу і механізми, які допомагають підприємствам збільшити цінність для своїх клієнтів.

Інноваційний підхід до концепції досвіду демонструє філософський світогляд, що формується на основі певних цінностей і принципів, які прагне втілити інноваційна компанія, щоб підтримувати конкурентоспроможність.

Враження виступають окремою категорією, так само як продукція та послуги. Їх комбінація утворює враження споживача, а поєднання всіх трьох елементів генерує досвід клієнта, який є набагато ціннішим, ніж проста сума його частин. Виходячи з цієї концепції, досвід є кінцевим елементом, що формує найвищу цінність для споживача [2].

Розроблення стратегії управління клієнтським досвідом спрямована на підвищення ефективності ланцюга формування цінності клієнтського досвіду, який починається з комунікацій в точках контакту та приводить до генерації додаткового доходу від зростання бренд-капіталу компанії.

Впровадження стратегії управління клієнтським досвідом приводить до створення нового бренд-досвіду клієнтів, який сприяє цілісному позитивному сприйняттю бренду компанії та підкріплюється на емоційно-чуттєвому рівні. Саме емоційна складова зближує клієнта з компанією, формує почуття довіри, підвищуючи задоволеність від взаємодії та лояльність. Успішне створення нового бренд-досвіду посилює капітал бренду, забезпечуючи додаткову вартість певному продукту чи послугі, покращує конверсію продаж.

Стратегія управління клієнтським досвідом передбачає циклічний процес, що складається з: формування сервіс-бачення; структурування точок контакту; визначення потреб з удосконалення клієнтського досвіду; розроблення плану дій; визначення необхідних ресурсів; розподіл ролей і сфер відповідальності підрозділів; створення нового бренд-досвіду клієнтів; оцінка результатів.

Формування ефективної системи управління клієнтським досвідом передбачає:

- виявлення потреби клієнтів з урахуванням їх цінності;
- виявлення проблеми клієнтського досвіду в усіх точках контакту;
- поглиблення взаємодії з клієнтами та розробка заходів щодо покращення клієнтського досвіду, які мають реальну цінність для клієнтів;

- досягнення системності в управлінні клієнтським досвідом шляхом узгодження зусиль різних підрозділів компанії, встановлення єдиних цілей і стандартів роботи з клієнтами та оцінки KPI бізнесу;

- формування клієнтоорієнтованої культури компанії.

Таким чином, управління клієнтським досвідом є комплексною діяльністю, що спрямованою на вдосконалення досвіду взаємодії з клієнтами, підвищення рівня їх задоволеності та побудову довгострокових відносин, що приводить до покращення фінансово-економічного стану та стійкої конкурентної переваги компанії.

1.3. Методичні засади оцінки управління клієнтським капіталом

Ключовим елементом теорії і практики управління клієнтським капіталом є оцінка ефективності управління цим нематеріальним ресурсом, що представляє собою сукупність відносин з клієнтами. Оцінка клієнтського капіталу базується на комплексному аналізі ключових показників, що дозволяє підприємству вимірювати результативність своєї стратегії управління та ефективно адаптувати свої підходи до підвищення рівня клієнтського капіталу.

Розробка методики оцінки ефективності управління клієнтським капіталом підприємства пов'язана з такими важливими науковими і практичними задачами, як формування організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства, оцінка ефективності його функціонування, відтворення інтелектуального капіталу [24].

Для управління клієнтським капіталом, Завалій Т.О., було сформовано класифікацію показників клієнтського капіталу, в основі якої покладено 9 основних ознак (табл.1.1.). Дана систематизація допомагає впорядкувати показники клієнтського капіталу залежно від їхніх характеристик та використовуваних критеріїв оцінки.

Таблиця 1.1

Класифікація показників клієнтського капіталу

<i>№ з/п</i>	<i>Ознака</i>	<i>Види</i>	<i>Приклади показників</i>
1	За рівнем деталізації	Загальні	Кількість клієнтів
		Детальні	Частка постійних клієнтів
2	За рівнем складності	Агреговані	Індекс задоволеності клієнтів
		Прості	Кількість постійних клієнтів
3	За причинно-наслідковими зв'язками	Факторні	Кількість затримок у поставках постійним клієнтам
		Результуючі	Прибутковість постійних клієнтів
4	За часовою ознакою	Минулі	Кількість рекламаций за минулий рік
		Поточні	Обсяг продажів за учора
		Майбутні	Кількість зустрічей з потенційними клієнтами запланована на наступний місяць
5	За природою	Кількісні	Кількість підписаних угод за минулий тиждень
		Якісні	Рівень гарантійного обслуговування
6	За характером вираження	Фінансові	Обсяг продажів
		Нефінансові	Кількість повернень товарів
7	За способом визначення числового значення	Абсолютні	Кількість скарг від постійних клієнтів за місяць
		Відносні	Частка ринку
8	За виконавцем розрахунків	Внутрішні	Частка нових клієнтів
		Зовнішні	Індекс задоволеності клієнтів
9	За джерелом одержання даних	На основі фінансової звітності	Витрати на збут
		На основі управлінської звітності	Кількість корпоративних клієнтів
		На основі інтегрованої звітності	Індекс споживчої лояльності
		На основі статистичних спостережень	Показник зусиль клієнта

Джерело: розроблене [17]

Відповідно за рівнем деталізації, показники клієнтського капіталу поділяють на загальні та детальні. Загальні показники оцінюють сукупність клієнтів або відносини з усіма клієнтами, тоді як детальні спрямовані на оцінку відносини з одним клієнтом або з конкретною групою клієнтів.

Поділ за рівнем складності передбачає наявність агрегованих та простих показників клієнтського капіталу. Агреговані використовуються для оцінки впливу різних факторів на загальний стан клієнтського капіталу. Прості мають просту

структуру і не вимагають складних розрахунків, наприклад, кількість постійних клієнтів.

За причинно-наслідковими зв'язками виокремлюються факторні та результуючі показники клієнтського капіталу. Факторні вказують на передумови бажаних змін у відносинах з клієнтами. Результуючі відображають результати від встановлених взаємовідносин.

За часовою ознакою показники клієнтського капіталу поділяються на минулі, поточні та майбутні. Відповідно до назви, минулі показники спрямовані на минулі події та дії клієнтів чи компанії, поточні відображають сучасний стан, майбутні спрямовані на передбачувані події в майбутньому.

Відповідно до природи дослідження виокремлюються кількісні та якісні показники клієнтського капіталу. Кількісні вимірюються числовими значеннями, якісні визначаються за якісними характеристиками.

Характеристика клієнтського капіталу може бути представленою як за допомогою фінансових, так і нефінансових показників. Фінансові показники виражені у фінансових аспектах відносин з клієнтами. Нефінансові показники охоплюють інші аспекти взаємодії з клієнтами.

В залежності від того яке значення будуть приймати показники клієнтського капіталу їх поділяють на абсолютні та відносні. На відміну від відносних показників, абсолютні показники виражені у конкретних числах та не потребують порівняння з іншими величинами.

Відповідно до того, хто виконує розрахунок показників клієнтського капіталу їх поділяють на внутрішні та зовнішні. Відносно окремого підприємства внутрішні показники визначаються внутрішніми відділами або структурами підприємства (планово-економічний, маркетинговий відділ, відділ збуту), тоді як зовнішніми – визначаються зовнішніми агентами або компаніями, які надають відповідні послуги.

За джерелом одержання даних показники клієнтського капіталу поділяються на ті, що: базуються на фінансовій звітності компанії; визначаються через

управлінські звіти; враховуються на основі комплексної інтегрованої звітності; які ґрунтуються на статистичних даних.

Одними з перших хто запропонували критерії оцінки клієнтського капіталу є Л. Едвінсон і М. Мелоун. В своєму дослідженні він виділив аспект замовника в системі оцінки інтелектуального капіталу, який оцінювався такими основними показниками [64]:

1. Частка ринку (%).
2. Число показників обліку.
3. Кількість упущених замовників.
4. Доступність телефону (%).
5. Кількість візитів постачальників до компанії.
6. Кількість днів, витрачених замовниками на візит до компанії.
7. Охоплення ринку (%).
8. Кількість контрактів.
9. Кількість фондів.
10. Кількість продажів.
11. Кількість менеджерів з роботи з фондами.
12. Кількість контрактів у розрахунку на одного працівника, який використовує інформаційні технології.
13. Індекс задоволеності клієнта.
14. Відсоток замовників, які звертаються повторно.

У своїй праці, О.В. Кендюхов достатньо широко розглянув питання розробки методики оцінки ефективності управління клієнтським капіталом. Він виділив 5 груп критеріальних показників, що оцінюють ефективність управління клієнтським капіталом [24]:

1. Показники, які оцінюють силу прихильності клієнтів до компанії, ступінь їх довіри до компанії, задоволеність рівнем і якістю виконання замовлень, надійність клієнтської бази;
2. Показники, які характеризують приріст клієнтської бази;
3. Показники, які характеризують якість клієнтського капіталу;

4. Показники, які характеризують капіталізацію ставлення клієнтів до компанії;

5. Узагальнюючі показники ефективності управління клієнтським капіталом.

Показники, які оцінюють силу прихильності клієнтів до компанії, ступінь їх довіри до компанії, задоволеність рівнем і якістю виконання замовлень, надійність клієнтської бази:

1. Частка клієнтів, які повторно звернулися, у загальній кількості клієнтів:

$$q_{\text{повт.клієнт.}} = \frac{N_{\text{повт.кл.}}}{N_{\text{заг.кл.}}} \geq 90\% , \quad (1.1)$$

де $N_{\text{повт.кл.}}$ – кількість клієнтів, що зробили повторні замовлення;

$N_{\text{заг.кл.}}$ – загальна кількість клієнтів.

2. Індекс довіри клієнтів:

$$i_{\text{д.кл.}} = \frac{q_{\text{повт.кл. 1}}}{q_{\text{повт.кл. } t-1}} \geq 1 , \quad (1.2)$$

де $q_{\text{повт.кл. 1}}$, $q_{\text{повт.кл. } t-1}$ – відповідно частка клієнтів, які повторно звернулися, у звітному і базовому періоді.

3. Частка постійних клієнтів у загальній кількості клієнтів:

$$q_{\text{п.кл.}} = \frac{N_{\text{п.кл.}}}{N_{\text{заг.кл.}}} \geq 80\% , \quad (1.3)$$

де $N_{\text{п.кл.}}$ – кількість постійних клієнтів.

4. Індекс надійності клієнтської бази:

$$i_{\text{н.кл.}} = \frac{q_{\text{п.кл. 1}}}{q_{\text{п.кл. } t-1}} \geq 1 , \quad (1.4)$$

де $q_{\text{п.кл. 1}}$, $q_{\text{п.кл. } t-1}$ – відповідно частка постійних клієнтів у звітному і базовому періоді.

Показники, які характеризують приріст клієнтської бази:

1. Індекс екстенсивного приросту клієнтської бази:

$$i_{\text{еп.кл.б.}} = \frac{N_{\text{п.кл. 1}}}{N_{\text{п.кл. } t-1}} \geq 1 , \quad (1.5)$$

де $N_{\text{п.кл. 1}}$, $N_{\text{п.кл. } t-1}$ – відповідно кількість постійних клієнтів (замовників) у звітному і базовому періоді.

2. Індекс інтенсивного приросту клієнтської бази:

$$i_{\text{іп.кл.б.}} = \frac{q_{\text{п.кл. 1}}}{q_{\text{п.кл. } t-1}} \geq 1 , \quad (1.6)$$

де $Q_{\text{п.кл. } 1}$, $Q_{\text{п.кл. } t-1}$ – відповідно кількість угод (контрактів) у звітному і базовому періоді, здійснених постійними клієнтами.

3. Інтегральний показник приросту клієнтської бази:

$$I_{\text{п.кл.б}} = i_{\text{ек.кл.б}} * i_{\text{ін.кл.б}}, \quad (1.7)$$

Управління клієнтською базою ефективно при $I_{\text{п.кл.б}} \geq 1$.

При аналізі динаміки ефективності управління клієнтською базою за тривалий період) може бути використано також такі показники, як:

4. Середній темп зростання клієнтської бази:

$$T_{\text{р.кл.б.}} = \sqrt[p]{\frac{N_{\text{п.кл.}}^p}{N_{\text{н.п.}}^p}}, \quad (1.8)$$

де $N_{\text{п.кл.}}^p$ – середня кількість постійних клієнтів у періоді, яка, залежно від наявної інформації розраховується як середнє арифметичне число постійних клієнтів у кожному році періоду або за формулою

$$N_{\text{іп.кл.б.}} = \frac{N_{\text{п.кл.}}^{\text{н.п.}} + N_{\text{п.кл.}}^{\text{к.п.}}}{2} \quad (1.9)$$

де $N_{\text{п.кл.}}^{\text{н.п.}}$, $N_{\text{п.кл.}}^{\text{к.п.}}$ – кількість постійних клієнтів відповідно на початок і кінець періоду;

p – тривалість періоду, за який визначається показник.

5. Середній темп приросту клієнтської бази:

$$T_{\text{р.кл.б.}} = \sqrt[p]{\frac{N_{\text{п.кл.}}^p}{N_{\text{н.п.}}^p}}, \quad (1.10)$$

Показники, які характеризують якість клієнтського капіталу:

1. Середній розмір рахунка постійного клієнта:

$$рах_{\text{п.кл.}} = \frac{\sum_{i=1}^{N_{\text{п.кл.}}} рах_i}{N_{\text{п.кл.}}}, \quad (1.11)$$

де $рах_{\text{п.кл.}}$ – середньомісячний розмір рахунка i -го постійного клієнта, гр.од.

2. Індекс зростання якості клієнтського капіталу:

$$i_{\text{кл.}}^{\text{як.}} = \frac{рах_{\text{п.кл. } 1}}{рах_{\text{п.кл. } t=1}} \geq 1, \quad (1.12)$$

де $рах_{\text{п.кл. } 1}$, $рах_{\text{п.кл. } t=1}$ – середній розмір рахунка постійних клієнтів у звітному (t) і базовому ($t-1$) періоді.

Показники, які характеризують капіталізацію ставлення клієнтів до компанії:

1. Витрати на формування клієнтського капіталу:

$$B_{\text{кл.к}}^{\Phi} = \sum_{l=1}^L B_{\text{кл}}, \quad (1.13)$$

де l – вид заходу, спрямованого на залучення постійних клієнтів (реклама, сейлз промоушинг, паблік рілейшинз, директ-маркетинг тощо);

L – кількість заходів, спрямованих на залучення клієнтів;

$B_{\text{кл}}$ – витрати на проведення l -го заходу, гр. од.

2. Витрати на підтримку клієнтського капіталу в актуальному стані:

$$B_{\text{кл.к}}^a = \sum_{k=1}^K B_{\text{кл}}, \quad (1.14)$$

де k – вид заходу, спрямованого на утримання і стимулювання постійних клієнтів (знижки постійним клієнтам, бонуси, купони, лотереї, подарунки тощо);

K – кількість заходів, спрямованих на утримання і стимулювання постійних клієнтів;

$B_{\text{кл}}$ – витрати на проведення k -го заходу, гр. од.

3. Відносний додатковий дохід, створюваний клієнтським капіталом у розрахунку на одного клієнта:

$$ДД_{\text{кл.к.}} = \text{рах}_{\text{п.кл.}} * \text{рах}_{\text{зв.кл.б}}, \quad (1.15)$$

де $\text{рах}_{\text{зв.кл.б}}$ – середній розмір рахунка звичайного клієнта, гр. од

4. Сукупний додатковий дохід, створюваний клієнтським капіталом:

$$СДД_{\text{кл.к.}} = ДД_{\text{кл.к.}} * N_{\text{пост.кл.}}, \quad (1.16)$$

5. Індекс доходності клієнтського капіталу:

$$i_{\text{п.кл.к.}} = \frac{СДД_{\text{кл.к.}}}{СДД_{\text{кл.к.}}}_{t=1} \geq 1, \quad (1.17)$$

Як узагальнюючі показники ефективності управління клієнтським капіталом пропонуємо використовувати такі:

1. Рентабельність клієнтського капіталу:

$$P_{\text{кл.к.}} = \frac{СДД_{\text{кл.к.}}}{B_{\text{кл.к.}}^{\Phi} + B_{\text{кл.к.}}^a} * 100\%, \quad (1.18)$$

2. Індекс рентабельності клієнтського капіталу:

$$i_{\text{р.кл.к.}} = \frac{P_{\text{кл.к.}}}{P_{\text{кл.к.}}}_{t=1} \geq 1, \quad (1.19)$$

3. Інтегральний показник ефективності управління клієнтським капіталом:

$$IPE_{\text{кл.п}} = i_{\text{р.кл.к}} * i_{\text{д.кл.к}}, \quad (1.20)$$

$$IPE_{\text{кл.п}} \geq 1, \quad (1.21)$$

Кендюхов О. В. зазначив, що наведені показники характеризують різні аспекти ефективності управління клієнтським капіталом, тому їх необхідно розглядати як систему. Зростання наведених показників, за винятком витрат на формування та підтримку клієнтського капіталу, свідчить про підвищення ефективності управління цим інтелектуальним ресурсом [24].

В основу розрахунку використання інтегрального показника розвитку клієнтського капіталу покладено індексний метод, що дозволяє оцінити ефективність управління клієнтським капіталом у динаміці.

Важливе значення в оцінці ефективності управління клієнтським капіталом мають показники, що характеризують оцінку управління клієнтським досвідом. До традиційних метрик оцінювання ефективності взаємодії клієнта з компанією, відносять наступні ключові показники:

1) Індекс споживчої лояльності (з англ. «Net Promoter Score», NPS). Даний показник базується на готовності або неготовності клієнта рекомендувати компанію своїм друзям та знайомим, що визначається шляхом опитування. Анкета містить всього два питання «Наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте цю компанію, продукт або послугу другу або колезі?» (за шкалою від «0» до «10») та відповідне обґрунтування відповіді. До промоутерів, належать ті, хто дав оцінку «9» або «10», а до критиків, ті, хто оцінив від «0» до «6». Кількість клієнтів з нейтральною позицією («7», «8») до уваги в розрахунках не беруть. Індекс споживчої лояльності відображає лояльність споживача та розраховується як різниця між істинно лояльними клієнтами і нелояльними. Формула, за якою розраховується даний показник, наступна:

$$NPS = \frac{Q_{\text{пром}} - Q_{\text{крит}}}{Q_{\text{заг}}} * 100 \% \quad (1.22)$$

$Q_{\text{пром}}$ – кількість промоутерів;

$Q_{\text{крит}}$ – кількість критиків;

$Q_{\text{заг}}$ – загальна кількість клієнтів, які прийняли участь у опитуванні

Результати NPS-опитувань легко зібрати і проаналізувати за сегментами, щоб зрозуміти, з клієнтським досвідом якого сегмента компанії вдається працювати добре, а над яким сегментом потрібно ще попрацювати.

2) Показник задоволеності клієнтів (з англ. «Customer Satisfaction Score», CSAT). Даний показник є одним з найпростіших способів визначити рівень задоволеності клієнтів. Він розраховується на основі опитування з одним контрольним питанням «Наскільки задоволений клієнт?». Шкала відповідей може варіюватися від «Да/Ні» до шкал з різними ступенями задоволення («абсолютно задоволений», «задоволений», «достатньо задоволений» і т.п.), бальною шкалою. Одним з варіантів формули обчислення даного показника є наступний:

$$CSAT = \left(\frac{Q_{\text{зад}}}{Q_{\text{заг}} - Q_{\text{н}}} \right) * 100 \% \quad (1.23)$$

$Q_{\text{зад}}$ – кількість задоволених клієнтів;

$Q_{\text{заг}}$ – загальна кількість клієнтів, які прийняли участь в опитуванні;

$Q_{\text{н}}$ – кількість клієнтів, які не дали відповідь на запитання

3) Індекс задоволеності клієнтів (з англ. «Customer Satisfaction Index», CSI). Показник, що визначається в 4 етапи:

- визначення критеріїв, які впливають на рівень задоволеності клієнтів (вартісна пропозиція, якість товарів (послуг), рівень обслуговування, переваги бренду, достатність отриманої маркетингової інформації тощо);

- проведення опитування клієнтів відносно оцінки обраних критеріїв (наприклад, за 5-бальною шкалою: «1» – не задоволений; «2» – скоріше незадоволений; «3» – ані так, ані ні; «4» – скоріше задоволений; «5» – задоволений);

- проведення опитування клієнтів для отримання оцінки важливості цих критеріїв (наприклад, також за 5-бальною шкалою);

- аналіз отриманих відповідей клієнтів для розрахунку середнього показника CSI.

4) Пожиттєва вартість клієнта (з англ. «Customer Lifetime Value», CLV). Даний показник демонструє прогнозовану величину прибутку, яку може принести клієнт підприємства в майбутньому. Формула розрахунку показника CLV така:

$$CLV = V_{\text{пок}} * Q_{\text{тран}} * T_{\text{утрим}} * P_{\text{мар}} \quad (1.24)$$

$V_{\text{пок}}$ – середня вартість 1-ї покупки;

$Q_{\text{тран}}$ – середня кількість транзакцій;

$T_{\text{утрим}}$ – середній період утримання клієнтів;
 $R_{\text{мар}}$ – норма прибутку

5) Показник зусиль клієнта (з англ. «Customer Effort Score», CES). Показник розраховується на базі опитування шляхом лише одного питання – «Скільки зусиль Ви прикладаєте для вирішення власного запиту?». Результати досліджень підтверджують наявність прямої кореляції між обсягом зусиль, витраченими клієнтом на вирішення власних запитів відносно взаємодії з компанією, та рівнем його лояльності.

Одним із варіантів розрахунку даного показника є шкала оцінки з діапазоном від 1 до 5 (1 – «дуже мало зусиль», 2 – «мало зусиль», 3 – «ні мало, ні багато зусиль», 4 – «багато зусиль», 5 – «дуже багато зусиль»). Формула матиме наступний вигляд:

$$CES = \frac{E_6}{Q_k} \quad (1.25)$$

E_6 – сума всіх балів оцінок клієнтів;
 Q_k – кількість клієнтів, що відповіли на запитання

Величина CES буде коливатися в діапазоні від 1 до 5, та чим нижче вона буде, тим вище буде рівень лояльності клієнтів даного підприємства.

6) Показник прибутковості клієнта (з англ. «Customer Profitability Score», CPS). Даний показник використовується з метою відокремлення прибуткових клієнтів від збиткових. Роль різних клієнтів у формуванні прибутку підприємства є неоднаковою. Знання про рівень прибутковості клієнта є інструментом управління відносин з ним, адже утримувати збиткових клієнтів є не доцільним з точки зору орієнтації бізнесу на отримання економічних вигід. Зі свого боку, для високоприбуткових клієнтів підприємство розробляє додаткові програми (спеціальні програми лояльності, особливі умови співпраці, унікальні пропозиції тощо) для їх утримання в умовах високої конкуренції. Формула для обчислення має наступний вигляд:

$$CPS = R_k - C_{\text{заг}} \quad (1.26)$$

R_k – дохід, отриманий від клієнта;
 $C_{\text{заг}}$ – загальна сума витрат, понесених підприємством на залучення, управління, обслуговування та утримання клієнта

7) Коефіцієнт утримання клієнтів (з англ. «Customer Retention Rate», CRR). Даний показник демонструє частку клієнтів, які були збережені протягом

досліджуваного періоду (наприклад, місяць, рік тощо). Формула розрахунку даного показника наступна:

$$CRR = \frac{Q_{\text{кін}} - Q_{\text{нов}}}{Q_{\text{поч}}} * 100 \% \quad (1.27)$$

$Q_{\text{кін}}$ – кількість клієнтів на кінець досліджуваного періоду;
 $Q_{\text{нов}}$ – кількість нових клієнтів, залучених за досліджуваний період;
 $Q_{\text{поч}}$ – кількість клієнтів на початок досліджуваного періоду

За допомогою показника CRR відстежувати здатність підприємства зберігати довгострокові відносини зі своїми клієнтами.

8) Коефіцієнт плинності клієнтів (з англ. «Customer Turnover Rate», CTR або «Churn Rate»). Такий показник являє собою частку клієнтів, які були втрачені, за досліджуваний період. Формула розрахунку його наступна:

$$CTR = \frac{Q_{\text{втр}}}{Q_{\text{заг}}} * 100 \% \quad (1.28)$$

$Q_{\text{втр}}$ – кількість втрачених клієнтів за досліджуваний період;
 $Q_{\text{заг}}$ – загальна кількість клієнтів на кінець досліджуваного періоду

Динаміка CTR дає можливість управлінцям швидко відповідно реагувати, вдаючись до необхідних заходів підтримки клієнтської уваги або виправлення політики щодо відносин з власними клієнтами.

9) Витрати на залучення клієнта (з англ. «Customer Acquisition Cost», САС). Даний показник демонструє обсяг коштів, що підприємство витратило для залучення одного нового клієнта за певний період. Обчислюється САС за такою формулою:

$$CAC = \frac{C_{\text{к}}}{Q_{\text{нов}}} \quad (1.29)$$

$C_{\text{к}}$ – загальні маркетингові витрати та витрати на продаж за досліджуваний період;
 $Q_{\text{нов}}$ – кількість нових клієнтів за досліджуваний період

10) Частка клієнтських скарг (з англ. «% of Customer Complaints», CC(%)). Даний показник є простим у розрахунку та зрозумілим для користувачів управлінської інформації. Формула його розрахунку наступна:

$$CC(\%) = \frac{Q_{\text{ск}}}{Q_{\text{тр}}} * 100 \% \quad (1.30)$$

$Q_{\text{ск}}$ – кількість скарг від клієнтів за досліджуваний період;
 $Q_{\text{тр}}$ – загальна кількість транзакцій з клієнтами за досліджуваний період

Важливим є не кількість скарг, а саме їх частка у загальній кількості транзакцій з клієнтами. Саме динаміка частки клієнтських скарг дозволяє простежити загальний рівень задоволеності клієнтів.

11) Показник повернення інвестицій у клієнтський досвід (з англ. Return On Experience, ROX). Дозволяє оцінити вкладені ресурси у співвідношенні до отриманого результату.

$$ROX = \frac{V_{\text{варт.покращ.}}}{C_{\text{інвест.}}} * 100 \% \quad (1.31)$$

$V_{\text{варт.покращ.}}$ – чиста вартість покращень взаємодії з користувачем;

$C_{\text{інвест.}}$ – вартість інвестицій.

Завалій Т.О. вдалося згрупувати вищенаведені показники в систему КРІ для управління клієнтським капіталом підприємства, що відображено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

КРІ для управління клієнтським капіталом підприємства

№ з/п	Назва (англійською)	Назва (українською)	Інформаційна база	Бажана динаміка
1	Net Promoter Score (NPS)	Індекс споживчої лояльності	Результати проведення опитування	Збільшення
2	Customer Satisfaction Score (CSAT)	Показник задоволеності клієнтів	Результати проведення опитування	Збільшення
3	Customer Satisfaction Index (CSI)	Індекс задоволеності клієнтів	Результати проведення опитувань	Збільшення
4	Customer Lifetime Value (CLV)	Пожиттєва вартість клієнта	Маркетингова інформація. Фінансова звітність	Збільшення
5	Customer Effort Score (CES)	Показник зусиль клієнта	Результати проведення опитування	Зменшення
6	Customer Profitability Score (CPS)	Показник прибутковості клієнта	Маркетингова інформація	Збільшення
7	Customer Retention Rate (CRR)	Коефіцієнт утримання клієнтів	Маркетингова інформація	Збільшення
8	Customer Turnover Rate (CTR)	Коефіцієнт плинності клієнтів	Маркетингова інформація.	Зменшення
9	Customer Acquisition Cost (CAC)	Витрати на залучення клієнта	Маркетингова інформація. Фінансова звітність	Зменшення
10	% of Customer Complaints (CC(%))	Частка клієнтських скарг	Маркетингова інформація	Зменшення
11	Return On Experience (ROX)	Показник цінності клієнтського досвіду	Маркетингова інформація. Фінансова звітність	Збільшення

Джерело: розроблено на основі [17]

Методичні засади оцінки управління клієнтським капіталом визначаються комплексним підходом до вимірювання та оцінки ефективності взаємодії підприємства із своїми клієнтами. Підхід до оцінки управління клієнтським капіталом є індивідуальним для кожного підприємства та включає в себе розгляд різних аспектів, які визначають успішність взаємодії з клієнтами та вартість їхнього утримання: визначення ключових показників ефективності; розробка системи вимірювань; визначення джерел інформації; тощо.

1.4 Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління клієнтським капіталом

Впровадження ефективної системи управління клієнтським капіталом на підприємстві вимагає не лише використання стратегічних підходів та інструментів, але й належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Нормативно-правове забезпечення визначає рамки та умови функціонування системи управління клієнтським капіталом. Інформаційне забезпечення, з свого боку, є ключовим фактором успіху управління клієнтським капіталом, що забезпечує збір, аналіз та використання даних про клієнтський капітал.

До клієнтського капіталу підприємства відносять комерційні (фірмові) найменування, бренди, товарні знаки, ділова репутація, імідж, клієнтська база, портфель замовлень, сталі ділові зв'язки, інформаційні системи, що зберігають та оброблюють інформацію щодо відносин з клієнтами підприємства.

Відповідно до Цивільного кодексу України до об'єктів права інтелектуальної власності належать комп'ютерні програми, компіляції даних (бази даних), раціоналізаторські пропозиції, комерційні (фірмові) найменування, торговельні марки (знаки для товарів і послуг) [58].

Клієнтський капітал знаходить своє відображення в бухгалтерському обліку як нематеріальні активи. Облік нематеріальних активів ведеться на синтетичному рахунку 12 «Нематеріальні активи» (табл. 1.3). Однак, як видно з таблиці 1.3, облік нематеріальних активів відображає не всі складові клієнтського капіталу.

Таблиця 1.3

Складові клієнтського капіталу з огляду відображення інформації на рахунку

12 «Нематеріальні активи» з відповідними субрахунками

<i>Синте- тичний рахунок</i>	<i>Субрахунки</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Складові клієнтського капіталу</i>
12 «Нематеріальні активи»	121 «Права користування природними ресурсами»	Права користування надрами, іншими ресурсами природного середовища, геологічною та іншою інформацією про природне середовище	—
	122 «Права користування майном»	Право користування земельною ділянкою, право користування будівлею, право на оренду приміщень тощо	—
	123 «Права на комерційні позначення»	Права на торговельні марки (знаки для товарів і послуг), комерційні (фірмові) найменування тощо	Торговельні марки, комерційні (фірмові) найменування
	124 «Права на об'єкти промислової власності»	Право на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, сорти рослин, породи тварин, компонування інтегральних мікросхем, комерційні таємниці, у т.ч. ноу-хау тощо	—
	125 «Авторські права та суміжні з ними права»	Право на літературні, художні, музичні твори, комп'ютерні програми, компіляції даних (бази даних), виконання, фонограми, відеограми, передачі (програми) організацій мовлення тощо	Клієнтська база, CRM-системи (Customer Relationship Management)
	127 «Інші нематеріальні активи»	Права на здійснення діяльності, використання економічних та інших привілеїв тощо	—

Джерело: складено на основі [22], [17]

Бухгалтерський облік складових клієнтського капіталу, що відповідають вимогам визнання нематеріальних активів, ведеться щодо кожного об'єкта за групами: облік торговельних марок, комерційних (фірмових) найменувань ведеться на субрахунку 123 «Права на комерційні позначення», а облік клієнтських баз, CRM-систем – на субрахунку 125 «Авторські права та суміжні з ними права».

Основним документом, що визначає методологічні засади формування інформації про нематеріальні активи і незавершені капітальні інвестиції в нематеріальні активи та відповідне розкриття інформації в фінансовій звітності, є Положення (стандарт) бухгалтерського обліку (П(С)БО) 8 «Нематеріальні активи». В даному документі розкриваються особливості обліку складових клієнтського капіталу (табл. 1.4) [17].

Таблиця 1.4

Регулювання обліку складових клієнтського капіталу відповідно до чинного
законодавства України

<i>Складові клієнтського капіталу</i>	<i>Інформація, що розкривається в П(С)БО 8</i>
Торговельні марки	Бухгалтерський облік ведеться щодо прав на торговельні марки (знаки для товарів і послуг) (п. 5); витрати на створення торговельних марок (товарних знаків) не визнаються нематеріальним активом, а підлягають відображенню у складі витрат того звітного періоду, в якому вони були здійснені (п. 9)
Комерційні (фірмові) найменування	Бухгалтерський облік ведеться щодо комерційних (фірмових) найменувань (п. 5)
Клієнтська база	Бухгалтерський облік ведеться щодо компіляції даних (бази даних) (п. 5)
CRM-системи	Бухгалтерський облік ведеться щодо комп'ютерних програм та програм для електронно-обчислювальних машин (п. 5)

Джерело: складено на основі [30], [17]

До основних нормативних документів, що регламентують процеси обліку складових клієнтського капіталу підприємства, належить: Цивільний кодекс України, П(С)БО 8 «Нематеріальні активи», МСБО 38 «Нематеріальні активи», План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій.

Тобто, відповідно до законодавства в обліку відображаються ті складові клієнтського капіталу, що відповідають вимогам визнання як нематеріальних активів, а саме – торговельні марки, комерційні (фірмові) найменування, клієнтські бази, CRM-системи. Інформація щодо цих нематеріальних активів наводиться в примітках до фінансової звітності в розрізі груп, до яких вони належать.

Для управління клієнтським капіталом необхідна відповідна інформаційна база, однак фінансова звітність та бухгалтерський облік не відображає реальний стан клієнтського капіталу, оскільки вони зорієнтовані на фінансові аспекти даного питання та не враховують безліч нефінансових факторів, що впливають на відносини з клієнтами та іншими стейкхолдерами. Для повного розуміння та ефективного управління клієнтським капіталом доцільним є використання інтегрованої звітності, що включає інформацію про інтелектуальний капітал, складовою якого виступає клієнтський капітал

В інтегрованих звітах найпоширенішими питаннями, що характеризують відносини компанії з клієнтами, виступають дотримання принципу клієнтоорієнтованості, рейтингові позиції компанії, наявність зворотного зв'язку з клієнтами та проведення заходів спрямованих на участь або увагу клієнтів [17].

Клієнтський капітал можна характеризувати за допомогою показників, розрахованих управлінцями компанії (кількість клієнтів, структура клієнтів за рівнем прибутковості, кількість нових клієнтів, кількість втрачених клієнтів, питома вага постійних клієнтів, кількість контрактів, кількість повторюваних покупок, витрати на залучення одного клієнта, витрати на утримання одного клієнта тощо), або залучати фахівців зі сторони, що проводять дослідження щодо визначення рівня задоволеності, лояльності клієнтів, що формує інформаційне забезпечення відносин в управлінні клієнтським капіталом.

Концепція інтегрованої звітності передбачає, що змістовна звітність повинна відображати раціональне управління всіма формами капіталу і містити інформацію про ризики та можливості в контексті всієї діяльності корпоративного підприємства, включаючи постачальників, клієнтів та інші вагомні елементи, що виходять за межі підприємства, а також визначення контролю з позиції бухгалтерського обліку [25].

Для відображення найбільш повних даних про клієнтський капітал, Завалій Т.О. пропонує виділяти окремий розділ в інтегрованому звіті, присвячений клієнтському капіталу, що повинен включати [17]:

- 1) Блок нефінансової інформації, який повинен містити інформацію відносно дотримання принципу клієнтоорієнтованості, реалізованих та запланованих заходів для клієнтів, наявності окремого відділу по роботі з клієнтами, відповідного програмного забезпечення, дотримання правил кодексів поведінки працівниками компанії відносно клієнтів, можливості клієнтів зв'язуватися з компанією тощо.

- 2) Блок фінансової інформації, має бути наповнений показниками розрахунків управлінцями самої компанії та розрахунків спеціалістами, запрошеними ззовні.

Важливою складовою інформаційного забезпечення для управління клієнтським капіталом є програмне забезпечення, що збирає, аналізує та зберігає великі обсяги інформації про клієнтів. Таким програмним забезпеченням для управління клієнтським капіталом виступають CRM-системи (Customer Relationship Management) або окремі модулі в інших програмних продуктах, що використовують компанії. Розвинуті CRM-системи допомагають відстежувати інформацію і відповідно формувати «цифровий досвід роботи з клієнтами» (Digital Customer Experience), який акумулює всі цифрові взаємодії між клієнтом і компанією (її брендом) – від кількості переглядів веб-сайту до формування тенденцій змін в прихильності, змінах вподобань клієнтів, рівня їх лояльності, задоволеності. CRM включає в себе ідеологію і технології створення історії взаємин клієнта і фірми, що сприяє ефективності управління клієнтським капіталом.

Особлива увага в нормативно-правовому та інформаційному забезпеченні відносин у сфері управління клієнтським капіталом приділяється питанням захисту конфіденційності та безпеки обробки персональних даних клієнтів.

Правові засади захисту персональних даних в Україні урегульовано законами «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про захист персональних даних». До системи законодавчих актів, які опосередковано регулюють питання захисту персональних даних, віднесено: Цивільний кодекс України, який встановлює право власності на персональні дані та гарантії дотримання такого права; Цивільний процесуальний кодекс України, який регламентує порядок відшкодування шкоди, завданої порушенням права громадян на персональні дані; Кодекс України про адміністративні правопорушення, який регулює правові засади встановлення та реалізації адміністративної відповідальності за порушення законодавства щодо захисту персональних даних.

На національному рівні питання захисту персональних даних регламентовано: ст. 32 Конституції України: «Не допускається збирання, зберігання, використання та поширення конфіденційної інформації про особу без її

згоди, крім випадків, визначених законом, і лише в інтересах національної безпеки, економічного добробуту та прав людини» [58]

Закон України «Про захист персональних даних» є основним нормативно-правовим актом, який регулює правові відносини, пов'язані із захистом і обробкою персональних даних, і спрямований на захист основоположних прав і свобод людини і громадянина, зокрема права на невтручання в особисте життя, у зв'язку з обробкою персональних даних. Відповідно до Закону база персональних даних – це іменована сукупність упорядкованих персональних даних в електронній формі та/або у формі картотек персональних даних.

Ч. 2 ст. 21 Закону України «Про інформацію»: «конфіденційна інформація може поширюватися за бажанням (згодою) відповідної особи у визначеному нею порядку відповідно до передбачених нею умов, а також в інших випадках, установлених законом» [40]. Відповідно до ст.10 п.1 Закону України «Про захист персональних даних», використання персональних даних передбачає будь-які дії володільця щодо обробки цих даних, дії щодо їх захисту, а також дії щодо надання часткового або повного права обробки персональних даних іншим суб'єктам відносин, пов'язаних із персональними даними, що здійснюються за згодою суб'єкта персональних даних чи відповідно до закону [39].

Отже, нормативно-правове середовище встановлює рамки та умови функціонування системи управління клієнтським капіталом, натомість інформаційне забезпечення, з свого боку, забезпечує збір, аналіз та використання даних про клієнтський капітал.

Висновки до розділу 1

Клієнтський капітал як економічна категорія є складовою загальної концепції інтелектуального капіталу та розглядається як сукупність наявних клієнтських ресурсів (інформаційних, репутаційних, довірливих, особистісних), одержаних в результаті інтелектуальної (творчої) діяльності, що забезпечують створення доданої вартості підприємства на основі системи відносин з клієнтами. Тобто

відносини з клієнтами та все, що безпосередньо впливає на клієнтський вибір, формують клієнтський капітал підприємства.

Управління клієнтським капіталом можна розглядати як стратегічний підхід до управління відносинами з клієнтами, який включає комплекс заходів, що спрямовані на підвищення рівня лояльності клієнтів та спрямовані на максимізацію вартості взаємовідносин з клієнтами. Головною метою управління клієнтським капіталом є створення та утримання якісних відносин з клієнтами для досягнення конкурентних переваг та максимізації прибутку.

Ефективне управління клієнтським капіталом зорієнтоване на розробку такої системи, яка б могла чітко відстежувати всі тенденції на ринку та максимально швидко реагувати на зміни в настроях клієнтів і зовнішньому середовищі підприємства.

Оцінка клієнтського капіталу базується на комплексному аналізі ключових показників, що дозволяє підприємству вимірювати результативність своєї стратегії управління та ефективно адаптувати свої підходи до підвищення рівня клієнтського капіталу. Важливе значення в оцінці ефективності управління клієнтським капіталом мають показники, що характеризують оцінку управління клієнтським досвідом. До традиційних метрик оцінювання ефективності взаємодії клієнта з компанією, відносять наступні ключові показники: індекс споживчої лояльності, показник задоволеності клієнтів, індекс задоволеності клієнтів, позиттєва вартість клієнта, показник зусиль клієнта, показник прибутковості клієнта, коефіцієнт утримання клієнтів, коефіцієнт плинності клієнтів, витрати на залучення клієнта, частка клієнтських скарг, показник повернення інвестицій у клієнтський досвід.

Впровадження ефективної системи управління клієнтським капіталом на підприємстві вимагає не лише використання стратегічних підходів та інструментів, але й належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Нормативно-правове забезпечення визначає рамки та умови функціонування системи управління клієнтським капіталом. Інформаційне забезпечення, з свого боку, є ключовим фактором успіху управління клієнтським капіталом, що забезпечує збір, аналіз та використання даних про клієнтський капітал.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ КАПІТАЛОМ ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

2.1 Організаційно-управлінський аналіз діяльності Державного університету «Житомирська політехніка»

Державний університет «Житомирська політехніка» – це заклад вищої освіти державної форми власності, підпорядкований Міністерству освіти і науки України. Університет акредитовано в цілому як вищий навчальний заклад IV (вищого в Україні) рівня акредитації.

Університет було започатковано у березні 1920 р. групою викладачів Житомирського землемірного училища, які відкрили Житомирський земельний політехнікум у складі трьох відділень: електротехнічного, сільськогосподарських технологій та гідротехнічного. У грудні цього ж року Житомирський земельний політехнікум було вилучено із підпорядкування Губземвідділу, переведено до Губпрофосу та реорганізовано у Волинський (Житомирський) індустріальний технікум з трьома відділеннями: сільськогосподарського машинобудування, інженерно-будівельним та хімічних технологій, а також річного підготовчого відділення (нульового курсу) [52].

Згідно з протоколом засідання Колегії Наркомосвіти від 28.11.1929 р. № 44 Волинський (Житомирський) індустріальний технікум було приєднано до Київського політехнічного інституту. Роботу Університету було відновлено відповідно до рішення виконкому Житомирської обласної Ради депутатів трудящих від 08.06.1960 р. № 595 «Про організацію в м. Житомирі загальнотехнічного факультету Київського політехнічного інституту». Згідно з наказом Київського ордена Леніна політехнічного інституту ім. 50-річчя Великої Жовтневої соціалістичної революції від 26.11.1974 р. № 192-«1» «О реорганізації Житомирського загальнотехнічного факультета в філіалі інституту» з 01.01.1975 р. його реорганізовано в Житомирський філіал Київського політехнічного інституту [53].

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 02.04.1994 р. № 212 «Про створення Житомирського інженерно-технологічного інституту» на базі Житомирського філіалу Київського політехнічного інституту створено Житомирський інженерно-технологічний інститут [42]. Згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17.03.2003 р. № 149-р «Про реорганізацію Житомирського інженерно-технологічного інституту» Житомирський інженерно-технологічний інститут реорганізовано шляхом перетворення в Житомирський державний технологічний університет з віднесенням його до сфери управління Міністерства освіти і науки України [41].

Згідно з наказом Міністерства освіти і науки України від 26.03.2019 р. № 397 «Щодо перейменування Житомирського державного технологічного університету» Житомирський державний технологічний університет перейменовано у Державний університет «Житомирська політехніка» [60].

Державний університет «Житомирська політехніка» є юридичною особою публічного права, права і обов'язки якої він набув з дня його державної реєстрації та є закладом вищої освіти державної форми власності. Університет належить до сфери управління Міністерства освіти і науки України та здійснює цивільну правоздатність у повному обсязі для виконання функцій та завдань, передбачених Статутом. Університет має самостійний баланс, розрахунковий, поточний, валютний та інші рахунки в установах банків, реєстраційні рахунки в органах Державної казначейської служби України, може від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав і мати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді [53].

Міністерство освіти і науки України реалізує права та обов'язки уповноваженого Кабінетом Міністрів України органу стосовно Університету як центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки, у підпорядкуванні та сфері управління якого перебуває Університет.

Наглядова рада Університету створюється за рішенням Міністерства освіти і науки України для здійснення нагляду за управлінням майном Університету, дотриманням мети його створення. Наглядова рада Університету сприяє

розв'язанню перспективних завдань розвитку Університету, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, ефективній взаємодії Університету з державними органами та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, суспільно-політичними організаціями та суб'єктами господарської діяльності в інтересах розвитку та підвищення якості освітньої діяльності і конкурентоспроможності Університету, здійснює громадський контроль за діяльністю Університету тощо [36].

Безпосереднє управління діяльністю Університету здійснює ректор. Його права, обов'язки та відповідальність визначаються законодавством України, Статутом Університету та контрактом. Ректор Університету є представником Університету у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених Законом України «Про вищу освіту» і Статутом Університету.

Вчена рада Університету – колегіальний орган управління Університету, який утворюється строком на п'ять років. Головною метою діяльності Вченої ради є вирішення питань діяльності університету, направлених на об'єднання зусиль його керівництва, науково-педагогічних працівників, адміністративно-управлінського і навчально-допоміжного персоналу для підготовки висококваліфікованих конкурентоздатних фахівців, координацію управлінської, освітньої, методичної, науково-дослідної, виховної, інноваційної, фінансово-господарської та кадрової діяльностей [35].

Освітня діяльність Університету ґрунтується на Конституції України, Законах України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про наукову і науковотехнічну діяльність», «Про загальну середню освіту», Державній національній програмі «Освіта» («Україна XXI століття»), концептуальних засадах Національної доктрини розвитку освіти, міжнародних програмах та інших нормативно-правових актах.

Метою освітньої діяльності Державного університету «Житомирська політехніка» є відтворення інтелектуального потенціалу держави шляхом підготовки висококваліфікованих і конкурентоспроможних на національному та міжнародному ринку праці фахівців для підприємств усіх форм власності, наукових та освітніх установ, органів державної влади і управління за всіма ступенями вищої освіти (доктор наук, доктор філософії (кандидат наук), магістр, бакалавр, молодший бакалавр), післядипломної освіти та забезпечення реалізації права громадян на здобуття повної загальної середньої освіти [53].

Узагальнена інформація про Державний університет «Житомирська політехніка» відображена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про Державний університет «Житомирська політехніка»

Повне найменування юридичної особи	Державний університет «Житомирська політехніка»
Назва англійською	ZHYTOMYR POLYTECHNIC STATE UNIVERSITY
Код ЄДРПОУ	05407870
Дата реєстрації	27.05.1994
Ректор	Євдокимов Віктор Валерійович
Розмір статутного капіталу	0 грн
Організаційно-правова форма	Державна організація (установа, заклад)
Власник	Міністерство освіти і науки України
Види діяльності	Основний: 85.42 Вища освіта Інші: 85.31 Загальна середня освіта 85.32 Професійно-технічна освіта 85.41 Професійно-технічна освіта на рівні вищого професійно-технічного навчального закладу 85.53 Діяльність шкіл підготовки водіїв транспортних засобів 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у. 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук
Контактна інформація	Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 10005, Житомирська область, місто Житомир, вулиця Чуднівська, будинок 103 Тел. офіс.: +380 (41) 224-14-22; +380 (41) 224-14-26 E-mail: rector@ztu.edu.ua Сайт: https://ztu.edu.ua/

Джерело: складено автором за даними [76], [31].

Місія Державного університету «Житомирська політехніка» полягає у розвитку лідерів, створенні інновацій та зміні світу на краще. Своєю візією університет визначає студентоцентризований, осередок сучасних знань, освіти,

технологій та інноваційних рішень, що розвиває лідерів змін, об'єднаних спільними цінностями та культурними сенсами. Важливим є те, що університет, націлений на формування простору, що стимулює розвиток культури, концентрує творчу енергію та нарощує інтелектуальний капітал. Заклад вищої освіти прагне бути інноваційною та креативною платформою соціалізації молоді, середовищем здорового способу життя, майданчиком публічних інтелектуальних дискусій та міжкультурної взаємодії.

Основними стратегічними цілями освітньої діяльності Державний університет «Житомирська політехніка» виділяє:

- 1) Запровадження сучасних освітніх програм, які задовольняють потребам бізнесу, органів влади та здобувачів вищої освіти;
- 2) Подальше становлення науки та інновацій, інтеграція науки та бізнесу;
- 3) Посилення конкурентних переваг Університету як платформи розбудови інтегрованого розвитку міста, регіону, країни;
- 4) Розбудова партнерства Університету з бізнесом, владою, громадою;
- 5) Управління системою маркетингу та модернізація інфраструктури;
- 6) Реалізація проактивної молодіжної політики.

Станом на 01.12.2022 року з 409 осіб професорсько-викладацького складу 82% працюють на постійній основі, 66% мають наукові ступені та вчені звання. Серед штатних співробітників Державного університету «Житомирська політехніка» 64 % становлять особи вищої кваліфікації (доктори наук і професори, кандидати наук і доценти). На постійній основі в Житомирській політехніці працює 55 докторів наук, професори та 160 кандидатів наук, доцентів, а на умовах сумісництва – 17 докторів наук, професорів і 38 кандидатів наук, доцентів [20].

Державний університет «Житомирська політехніка» у Консолідованому рейтингу ЗВО України 2022 року посів 53 місце з 250 вишів України. В рейтингу «Топ-200 Україна» Університет займає 49 місце, а серед «Кращих закладів вищої освіти північного регіону України» – 2 місце. Серед кращих закладів освіти Житомира «Житомирська політехніка» в 2022 році посіла перше місце.

Завдяки своїм провідним позиціям у регіоні, університету вдається постійно розширювати коло студентів. Як видно з таблиці 2.1., незважаючи на вплив COVID-19 та війни в Україні на освітній процес, за останні 5 років контингент здобувачів вищої освіти постійно зростає.

Таблиця 2.1

Динаміка змін контингенту студентів за 2018-2022 роки

Рік	2018	2019	2020	2021	2022	Відхилення 2022 року до 2018 року, +/-
Контингент студентів, осіб	4730	4854	5084	5373	7062	+2332
- денної форми	2836	2920	3408	3974	5351	+2515
- заочної форми	1894	1934	1676	1399	1711	-183

Джерело: розроблено автором на основі [20].

Так, у 2022 році загальний контингент студентів Житомирської політехніки склав 7012 осіб, що на 1689 осіб більше, порівняно з 2021 роком та на 2332 особи більше, порівняно з 2018 роком. Кількість осіб, зарахованих на навчання за усіма освітніми ступенями у 2022 році становила 3483 особи.

За останні роки можна спостерігати постійне зростання конкуренції на ринку освітніх послуг серед вищих навчальних закладів. Окрім, традиційних факторів успішності університету, таких як матеріально-технічна база, наукова діяльність, міжнародна діяльність, додалися престиж, бренд, авторитет університету. Орієнтація на споживача (студента та абітурієнта) стає одним з ключових принципів і основною цільовою установкою організації освітньої діяльності.

В даних умовах набуває актуальності діяльність маркетингових відділів в ЗВО, головним завданням яких є створення і забезпечення функціонування системи просування конкурентних переваг і спеціальностей ЗВО. З цією метою в Державному університеті «Житомирська політехніка» створено окремий структурний підрозділ - Відділ маркетингу та зв'язків з громадськістю (відділ МЗГ). Метою відділу МЗГ є розробка та реалізація маркетингової стратегії, направленої на ефективне просування університету на ринку освітніх та наукових послуг, розбудову зовнішньої та внутрішньої комунікаційної політики, формування позитивного іміджу та репутації університету [34]. Основні напрями роботи та функції відділу МЗГ відображені в додатку А.

Однією з стратегічних цілей Державного університету «Житомирська політехніка» є управління системою маркетингу, що передбачає наступні напрями роботи:

- реалізація маркетингової стратегії Університету, підтримка бренду.
- розширення та підвищення ефективності представництва Університету в інтернет просторі.
- проведення наукових фестивалей, тематичних форумів та інших заходів для популяризації Університету на рівні міста, регіону, країни, світу.
- розробка програми PR-заходів, виготовлення рекламної та сувенірної продукції.
- створення сучасного інформаційного середовища та безпаперового простору [54].

Головним інструментом позиціонування ЗВО в інформаційному середовищі є офіційний web-сайт – <https://ztu.edu.ua/>. Відповідно, на сторінках сайту міститися інформація, орієнтована на інформаційні потреби кожної цільової аудиторії, яка може бути зацікавлена в освітніх послугах. З огляду на наявність багатьох груп стейкхолдерів, розвиток офіційного web-сайту має бути спрямований на вирішення наступних завдань [14]:

- розміщення програмних документів ЗВО, які визначають його місію і унікальну роль у розвитку суспільства та особливу внутрішню атмосферу, що сприяє гармонійному розвитку кожної особистості;
- розміщення інформації про організацію навчального процесу, освітні програми, умови і технології навчання та матеріальну базу; формування структурованого інформаційного пакету навчальних матеріалів з кожної дисципліни навчального плану; постійне висвітлення можливостей особистісного розвитку і самореалізації для студентів, поза аудиторних активностей, кар'єрних перспектив;
- розміщення інформації про науково-педагогічних працівників ЗВО: висвітлення на їх особистих сторінках наукових досягнень, результатів роботи у практичній сфері, професійних активностей, таких як участь у різноманітних

конференціях, у тому числі міжнародних, тренінгах, грантових проектах, стажування тощо, показників цитування їх розробок;

– інновації і новітні технології, розроблені науковцями ЗВО; інформація про проведені дослідження, зв'язки з бізнес-середовищем;

– міжнародні перспективи для студентів та викладачів – програми академічної мобільності, спільні наукові дослідження, програми обміну студентами, участь у закордонних конференціях і стажуваннях, наукові роботи і дослідницькі проекти тощо.

Важливу роль у формуванні студентської бази університету відіграє приймальна комісія. Діяльність приймальної комісії Державного університету «Житомирська політехніка» регулюється «Положенням про приймальну комісію Державного університету «Житомирська політехніка»». Роль приймальної комісії включає виконання формальних та неформальних завдань.

До формальних завдань приймальної комісії, відповідно до положення, можна віднести: забезпечення інформування вступників, їх батьків та громадськості з усіх питань вступу до вищого навчального закладу; організація прийому заяв та документів, прийняття рішення про допуск вступників до участі в конкурсі (до участі у вступних випробуваннях); подання до Єдиної державної електронної бази з питань освіти отримані від вступників дані про них, внесення змін до статусів заяв вступників в Єдиній базі; координація діяльності усіх структурних підрозділів університету щодо підготовки та проведення конкурсного відбору; організація і проведення консультацій з питань вступу на навчання та вибору спеціальностей, що найбільш відповідає здібностям, нахилам і рівню підготовки вступників; організація та контроль діяльності технічних, інформаційних і побутових служб щодо створення умов для проведення вступної кампанії; забезпечення оприлюднення на веб-сайті університету Положення про приймальну комісію, Правил прийому та інших документів, передбачених законодавством; прийняття рішення про зарахування вступників за формами навчання і джерелами фінансування [37].

До неформальних завдань приймальної комісії можна віднести: створення позитивного враження про університет; підтримка репутації університету; побудова лояльних та комфортних взаємовідносин з абітурієнтами; психологічна підтримка абітурієнтів; створення ефективної системи зворотного зв'язку.

Ефективний взаємозв'язок формальних та неформальних завдань, визначають роль приймальної комісії у формуванні студентської бази та сприяють позитивному іміджу університету серед потенційних студентів.

Також, однією з важливих складових формування студентської бази університету є якість освітнього процесу, що впливає на привабливість ЗВО для абітурієнтів. Визначення та виконання вимог щодо якості освіти впливає на розвиток позитивного іміджу та репутації університету. Політика Державного університету «Житомирська політехніка» у сфері якості спрямована на забезпечення високої конкурентоспроможності університету на внутрішньому та зовнішньому ринках освітнянських послуг та науково-інноваційної діяльності. Керівництво університету забезпечує відповідність системи менеджменту якості вимогам міжнародних стандартів ISO 9000 і постійно підвищує її ефективність та результативність [46].

Питанням якості освітнього процесу займається Відділ моніторингу та забезпечення якості, метою якого є здійснення моніторингу та підтримка забезпечення якості процесів університету. Основними напрямками діяльності є моніторинг якості процесів університету; розробка і запровадження коригувальних заходів щодо покращення якості в університеті; розвиток культури якості та запровадження кращих практик щодо забезпечення якості в університеті; покращення співпраці із стейкхолдерами університету для забезпечення якості [46].

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану Державного університету «Житомирська політехніка»

Належне фінансове забезпечення закладу вищої освіти впливає на його ефективне функціонування та якість освітніх послуг.

Відповідно до статті 71 п.1 Закону України «Про вищу освіту» фінансування державних вищих навчальних закладів здійснюється за рахунок коштів державного бюджету на умовах державного замовлення на оплату послуг з підготовки фахівців, наукових і науково-педагогічних кадрів та за рахунок інших джерел, не заборонених законодавством, з дотриманням принципів цільового та ефективного використання коштів, публічності та прозорості у прийнятті рішень [1]. До інших (позабюджетних) коштів відносяться плата за навчання, за виконання договірних науково-дослідних робіт, гранти та дарунки, надходження від здачі в оренду майна, тощо.

Таким чином, фінансування Державного університету «Житомирська політехніка» здійснюється за рахунок коштів[53]:

1) загального фонду на підготовку фахівців у межах державного замовлення та проведення науково-дослідних робіт;

2) спеціального фонду, який формується за рахунок: доходів від надання платних освітніх послуг; надходжень від господарської діяльності, плати за оренду приміщень і майна; коштів, одержаних за підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації фахівців, надання додаткових освітніх послуг згідно з укладеними договорами з юридичними й фізичними особами; інших доходів згідно із законодавством України.

Власні надходження Університету, отримані від плати за послуги, що надаються згідно з освітньою, науковою та навчально-виробничою діяльністю, добровільні внески та гранти зараховуються на спеціальні реєстраційні рахунки, відкриті в територіальному органі Державної казначейської служби України, або на поточні та/або вкладні (депозитні) рахунки установ державних банків. Зазначені доходи, а також відсотки, отримані від розміщення коштів Університету на вкладних (депозитних) рахунках в установах державних банків, включаються до кошторису Університету і можуть використовуватися на придбання майна і його використання, капітальне будівництво та ремонт приміщень, поліпшення матеріально-технічного, навчально-лабораторного, навчально-методичного

забезпечення освітнього процесу тощо в межах статутної діяльності Університету [53].

Аналіз динаміки та структури доходів Державного університету «Житомирська політехніка» у 2020-2022 роках здійснено на підставі «Звіту про результати фінансової діяльності» (форми 2-дс) та наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз структури надходжень Державного університету «Житомирська політехніка» у 2020-2022 роках, тис. грн.

Вид надходження грошових коштів	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	Пункт структ.
Бюджетні асигнування	84120	64,71	95511	60,22	116134	61,09	32014	38,06	-3,62
Доходи від надання послуг	41954	32,27	58432	36,84	72768	38,28	30814	73,45	6,01
Доходи від продажу активів	96	0,07	134	0,08	11	0,01	-85	-88,54	-0,06
Фінансові доходи	1395	1,07	998	0,63	1007	0,53	-388	-27,81	-0,54
Інші доходи від обмінних операцій	273	0,21	9	0,01	174	0,09	-99	-36,26	-0,12
Усього доходів від обмінних операцій	127838	98,34	155084	97,77	190096	96,85	62258	48,70	-1,49
Трансферти	0	0	1554	0,98	3629	58,62	3629	-	58,62
Інші доходи від необмінних операцій	2160	1,66	1977	1,25	2562	41,38	402	18,61	39,72
Усього доходів від необмінних операцій	2160	1,66	3531	2,23	6191	3,15	4031	186,62	1,49
Усього доходів	129998	100	158615	100	196288	100,00	66290	50,99	0,00

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності

Відповідно до даних таблиці, можемо спостерігати, що доходи Державного університету «Житомирська політехніка» за період 2020-2022 років мають тенденцію до зростання та за досліджуваній період зросли на 66290 тис. грн. або на 50,99%. В структурі доходів в 2022 році основне джерело – це бюджетні асигнування (61,09%) та дохід від надання послуг (38,28%). В 2022 році в порівнянні з 2020 роком частка бюджетних асигнування зменшилась на 3,62 відсоткових пункти, однак частка доходів від надання послуг зросла на 6,01 відсоткові пункти.

За даними таблиці 2.2. можемо розрахувати та проаналізувати динаміку доходів за загальним та спеціальним фондами Державного університету «Житомирська політехніка».

Таблиця 2.3

Динаміка доходів за загальним та спеціальним фондами Державного університету «Житомирська політехніка» у 2020-2022 роках, тис. грн.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Дохід загального фонду	84120	65,8	95511	61,59	116134	59,17	32014	38,06	- 6,63
Дохід спеціального фонду	45878	34,2	63104	38,41	80154	40,83	34276	74,71	6,63
Разом	129998	100	158615	100	196288	100	66290	50,99	0,00

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності

Так доходи загального фонду у 2022 році в порівнянні з 2020 роком збільшилися на 32014 тис. грн. (38,06%), а доходи спеціального фонду збільшилися відповідно на 34276 тис. грн (74,71%). Зростання доходів не тільки від державного асигнування, а й з інших джерел є позитивним моментом у діяльності бюджетної установи.

Відповідно до Статуту університету, кошти загального та спеціального фондів бюджету спрямовуються на виконання статутної діяльності за цільовими призначеннями на поточні та капітальні видатки Університету в межах виділених лімітів бюджетних асигнувань і кошторисів, які затверджує Міністерство освіти і науки України. Доходи (прибутки) Університету використовуються виключно для фінансування видатків на його утримання та реалізації мети, цілей, завдань та напрямів діяльності, визначених цим Статутом. Кошти, отримані Університетом як плата за навчання, підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів або за надання освітніх послуг, не можуть бути вилучені в дохід державного або місцевих бюджетів [53].

Університет самостійно розпоряджається власними надходженнями, одержаними від надання дозволених законодавством України платних послуг, робіт та інших видів господарської діяльності.

Аналіз формування витрат Державного університету «Житомирська політехніка» в 2020-2022 роках наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз формування витрат Державного університету «Житомирська політехніка»
в 2020-2022 роках

Вид витрат	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2020 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	Пункт структ.
Витрати за обмінними операціями	112450	88,25	147199	89,49	159381	84,68	46931	41,73	-3,57
Витрати на виконання бюджетних програм	69141	61,49	77672	52,77	88544	55,55	19403	28,06	-5,93
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	41913	37,27	68325	46,42	70395	44,17	28482	67,96	6,90
Витрати з продажу активів	0	0	30	0,02	0	0,00	0	0	0,00
Інші витрати за обмінними операціями	1396	1,24	1172	0,80	441	0,28	-955	-68,41	-0,96
Витрати за необмінними операціями	14979	11,75	17286	10,51	28844	15,32	13865	92,56	3,57
Інші витрати за необмінними операціями	14979	100	17286	100	28844	100	13865	92,56	0,00
Усього витрат	127429	100	164485	100	188225	100	60796	47,71	0,00

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності

Відповідно до даних таблиці, можемо спостерігати зростання витрат університету за період 2020-2022 років. Так, у 2022 році витрати склали 188225 тис. грн., що на 60796 тис. грн. (47,71%) більше, ніж у 2020 році. В загальній структурі витрат у 2022 році, витрати за обмінними операціями склали 159381 тис. грн. (84,68%). На їх розмір найбільше вплинули – витрати на виконання бюджетних програм (55,55%) та витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт) (44,17%). Натомість частка витрат на виконання бюджетних

програм у 2022 році в зрівнянні з 2020 роком зменшилась на 3,57 відсоткові пункти, натомість частка витрати на надання послуг збільшилась на 6,90 відсоткові пункти. Сума витрат за необмінними операціями зросла на 13865 тис. грн. (92,56%) за досліджуваний період, а їх питома вага збільшилась на 3,57 відсоткові пункти.

Так, як витрати за обмінними операціями складають основну частину витрат, вважаємо за доцільне, окремо проаналізувати дані витрати у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка та структура елементів витрат за обмінними операціями
Державного університету «Житомирська політехніка» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	2020		2021		2022		+/-	%	п. с.
	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%	Тис. грн.	%			
Витрати на оплату праці	77217	68,67	103829	70,54	114286	71,71	37069	48,01	3,04
Відрахування на соціальні заходи	16721	14,87	22302	15,15	24846	15,59	8125	48,59	0,72
Матеріальні витрати	13738	12,22	14989	10,18	16013	10,05	2275	16,56	-2,17
Амортизація	3377	3	4907	3,33	3793	2,38	416	12,32	-0,62
Інші витрати	1396	1,24	1172	0,8	441	0,28	-955	-68,41	-0,96
Разом	112449	100	147199	100	159381	100	46932	41,74	0,00

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності

За даними таблиці встановлено, що зростання витрат за обмінними операціями у 2022 році по більшій мірі відбулось за рахунок зростання витрат на оплату праці – на 37069 тис. грн. (48,01%), що становлять 114286 тис. грн. та відповідно відрахувань на соціальні заходи – на 8125 тис. грн. (48,59%), що становлять 24846 тис. грн. Сума витрат на оплату праці у 2022 р. на 2275 тис. грн. (16,56%) більше, ніж у 2020 р. і склала 16013 тис. грн. Амортизація у 2022 р. склала 3793 тис. грн. та зросла в порівнянні до 2020 року на 12,32%. Загальна структура витрат значних змін не зазнала.

Наступним кроком проаналізуємо динаміку та структуру активів Державного університету «Житомирська політехніка» за 2020-2022 рр. (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Динаміка та структура активів Державного університету
«Житомирська політехніка» у 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
1. Нефінансові активи, в т.ч.:	186826	88,01	201913	88,74	212825	83,77	25999	13,92	-4,24
Нематеріальні активи	4	0,00	1	0,00	1	0,00	-3	-75,00	0,00
Основні засоби	142267	76,15	194959	96,56	205096	96,37	62829	44,16	20,22
Незавершені капітальні інвестиції	34626	18,53	544	0,27	401	0,19	-34225	-98,84	-18,35
Запаси	6501	5,31	6410	3,17	7326	3,44	825	12,69	-1,87
2. Фінансові активи, в т.ч.:	25450	11,99	25609	11,26	41232	16,23	15782	62,01	4,24
Поточна дебіторська заборгованість	1529	6,01	1589	6,20	1984	4,81	455	29,76	-1,20
Грошові кошти та їх еквіваленти	23919	93,99	23487	93,80	37361	95,19	13442	56,20	1,20
Разом	212276	100	227522	100	254058	100	41782	19,68	0,00

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності

Відповідно до таблиці 2.6, нефінансові активи університету за звітний період 2020-2022 року збільшилися на 25999 тис грн. (13,92%) за рахунок значного збільшення вартості основних засобів у 2022 р. на 62829 тис.грн. (44,16%), сума яких склала 205096 тис. грн. Однак, можемо спостерігати, що у структурі необоротних активів значно зменшилися незавершені капітальні інвестиції на суму 34225 тис. грн. або на 98,84%. Таким чином, питома вага основних засобів у структурі нефінансових активів у 2022 році збільшилась на 20,22 відсоткові пункти, натомість незавершені капітальні інвестиції у структурі нефінансових активів зменшилися на 18,35 відсоткові пункти.

Фінансові активи за досліджуваний період також збільшилися на суму 15782 тис. грн. (62,01%). Цьому сприяло зростання грошових коштів на суму

13442 тис. грн (на 41,51%) та поточної дебіторської заборгованості на 455 тис. грн. (29,76%) в порівнянні з 2020 р.

В цілому вартість активів Державного університету «Житомирська політехніка» у 2022 році збільшилась на 41782 тис. грн., або на 19,68%.

Розглядаючи активи університету варто розглянути і формування його пасивів за звітний період (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка та структура джерел формування майна Державного університету «Житомирська політехніка» у 2020-2022 рр.

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
1. Власний капітал та фінансовий результат, в т.ч.:	189076	89,07	219350	96,41	241153	94,92	52077	27,54	5,85
Внесений капітал	43914	23,23	102965	46,94	104189	43,20	60275	137,26	19,98
Капітал у дооцінках	109738	58,04	109738	50,03	122183	50,67	12445	11,34	-7,37
Фінансовий результат	7488	3,96	6103	2,78	14379	5,96	6891	92,03	2,00
Цільове фінансування	34626	14,78	544	0,25	401	0,17	-34225	-98,84	-14,61
2. Зобов'язання	7321	3,45	8132	3,57	12737	5,01	5416	73,98	1,56
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Поточні зобов'язання за розрахунками	26	0,36	255	0,11	73	0,57	47	180,77	0,22
Інші поточні зобов'язання	7284	99,64	7872	99,89	12663	99,43	5379	73,85	-0,22
3. Доходи майбутніх періодів	77	7,48	40	0,02	167	0,07	90	116,88	-7,41
Разом	212276	100	227522	100	254058	100	41782	19,68	0,00

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності

Відповідно до даних табл. 2.7 сума власного капіталу у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зросла на 52077 тис. грн., або на 27,54% і склала 241153 тис. грн. В структурі джерел формування майна у 2022 році частка власного капіталу склала 94,92%, що на 5,85 відсоткових пункти більше, ніж у 2020 році. На зміну структури

власного капіталу найбільше вплинуло зростання внесеного капіталу на суму 60275 тис. грн. (137,26%) та зменшення цільового фінансування на 34225 тис. грн. (98,84%). Фінансові результати зросли на 92,03% та у 2022 році становлять 14379 тис. грн.

Зобов'язання Державного університету «Житомирська політехніка» у 2022 р. зменшились на 5416 тис. грн., або на 73,98% в порівнянні з 2020 р.. Цьому сприяло збільшення інших поточних зобов'язань на 5379 тис. грн., або на 73,85%.

У 2022 р. доходи майбутніх періодів склали 167 тис. грн., які збільшилися в порівнянні з 2020 роком на 116,88 тис. грн..

На основі вищенаведених даних проведемо оцінку основних економічних показників діяльності Державного університету «Житомирська політехніка» за звітний період (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка основних економічних показників господарської діяльності Державного університету «Житомирська політехніка»

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, –	%
1. Усього доходів, тис. грн.	129998	158615	196288	66290	50,99
2. В т.ч. бюджетні асигнування, тис. грн.	84120	95 511	116134	32014	38,06
3. Усього витрат, тис. грн.	127 429	164 485	188225	60796	47,71
4. Профіцит/дефіцит, тис. грн.	2569	-5870	8063	5494	213,86
5. Кількість штатних ставок, од.	610	675	730	120	19,67
6. Середньорічна вартість:					
- нефінансових активів, тис. грн.	196977	193370	207369	10392	-94,72
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	143981	170327	200028	56047	38,93
- запасів, тис. грн.	6686	6455,5	6868	182	2,72
7. Фондовіддача	0,90	0,93	0,98	0,08	8,69
8. Фондомісткість	1,11	1,07	1,02	-0,09	-8,19
9. Рентабельність діяльності, %	2,02	-3,57	4,28	2,27	x

Джерело: Розраховано автором за даними фінансової звітності

Підсумовуючи дані у звітному періоді ми можемо спостерігати збільшення рівня доходів до 196288 тис. грн. та збільшення витрат до 188225 тис. грн. в порівнянні з 2020 роком. Таким чином, профіцит бюджету складає 8063 тис. грн. в 2022 році. Показник рентабельності господарської діяльності у 2022 році,

знаходиться на рівні 4,28%.

Чисельність штатних ставок значно зросла у 2022 р. в порівнянні з 2020 р. на 120 од. (19,67%) та складає 730 од. Середньорічна вартість основних засобів збільшилась у порівнянні з 2020 р. на 56047 тис. грн. (38,93%), що сприяло підвищенню рівня фондівдачі на 0,08 п., який у 2022 році становить 0,98 п..

В цілому можна зробити висновки, що Державний університет «Житомирська політехніка» має позитивні фінансово-економічні результати діяльності, які за звітний період мають тенденцію до зростання. Доходи університету в повній мірі перебивають його витрати та формують незначний профіцит. Можна спостерігати тенденцію до збільшення частки доходів спеціального фонду в загальній структурі доходів. Позитивною є тенденція до збільшення кількості штатних ставок в університеті, що може свідчити про розвиток його діяльності.

2.3. Дослідження клієнтського капіталу Державного університету «Житомирська політехніка» на прикладі кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій

Дослідження клієнтського капіталу закладу вищої освіти є важливою ініціативою для розуміння та вдосконалення взаємовідносин зі студентами, абітурієнтами та іншими учасниками освітнього процесу. Метою такого дослідження є визначення рівня задоволеності різних груп стейкхолдерів, виявлення ключових аспектів, які впливають на їхню лояльність, та розробка стратегій для покращення взаємодії із зацікавленими сторонами. Результати дослідження можуть слугувати основою для управлінських рішень та стратегій, спрямованих на поліпшення відносин із клієнтами та підвищення загального рівня задоволеності в університетському середовищі.

В контексті даного дослідження студенти та абітурієнти виступають важливими групами стейкхолдерів, що формують клієнтський капітал університету. Тим самим, формування даного капіталу у закладах вищої освіти може бути розглянуте через призму студентів, які представляють наявну клієнтську

базу, і абітурієнтів, що представляють потенційний клієнтський резерв. У контексті освітнього закладу, клієнтський капітал визначається як сукупність взаємовідносин, що виникає між навчальним закладом, його студентами та абітурієнтами.

Студенти, як споживачі освітніх послуг, вже є частиною клієнтського капіталу, оскільки вони складають основну масу учасників освітнього процесу та є складовою академічної спільноти. Управління їхнім досвідом, вивчення їх потреб та рівня задоволеності, сприяє покращенню якості освіти та як наслідок підвищення лояльності до закладу вищої освіти. Абітурієнти, з іншого боку, є потенційними клієнтами, оскільки вони на певному етапі, розглядають можливість вступу до навчального закладу. Формування позитивного враження про університет, надання інформації, яка відповідає їхнім потребам та очікуванням, стимулює їхній інтерес та сприяє вибору конкретного закладу вищої освіти.

Управління клієнтським капіталом в освітніх установах включає в себе як діалог з поточними студентами для поліпшення їхнього досвіду та лояльності, так і взаємодію з абітурієнтами для залучення нового клієнтського капіталу.

Основними точками контакту потенційних абітурієнтів з університетом є: веб-сайт університету, де можна знайти інформацію про спеціальності, вимоги до вступу, умови навчання та інше; соціальні мережі університету чи окремих структурних підрозділів, де абітурієнти можуть знайти актуальну інформацію про події університету та окремих структурних підрозділів; спілкування з представниками університету в школах, ліцєях, коледжах; день відкритих дверей, наукові фестивалі, тематичні форуми та інших заходи націлені на популяризацію університету в інформаційному просторі; відгуки та враження друзів, батьків, знайомих, тощо.

Розглянемо більш детально динаміку формування клієнтського капіталу на прикладі окремого структурного підрозділу університету – кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій. За основу дослідження проаналізуємо формування контингенту студентів ОС «Бакалавр», як основного споживача

освітніх послуг, що і формує найбільшу частку клієнтського капіталу університету (табл 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка формування студентського капіталу ОС «Бакалавр» кафедри менеджменту бізнесу та маркетингових технологій за 2019-2023 рр.

Спец-ть	Клієнтський капітал, осіб	Рік вступу				
		2019	2020	2021	2022	2023
073	Денна форма	19	61	60	74	73
	Заочна форма	12	31	39	49	68
076	Денна форма	14	39	26	35	23
	Заочна форма	7	13	13	28	10
075	Денна форма	-	-	-	34	37
	Заочна форма	-	-	-	-	-
Разом	Денна форма	33	100	86	143	133
	Заочна форма	19	44	52	77	78

Джерело: Розраховано автором на основі даних з Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО) [13]

За даними табл. 2.9 ми можемо спостерігати тенденцію приросту студентського капіталу за останні 5 років, як за денною, так і за заочною формою навчання. Спеціальність 073 «Менеджмент» показує стабільну динаміку зростання та слугує основою формування студентського капіталу кафедри. Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля» має більш нестабільну динаміку формування контингенту, маючи як зростання кількості набраних студентів, так і періодичний спад. Загальному приросту студентського капіталу слугувало відкриття на кафедрі нової спеціальності 075 «Маркетинг». В таблиці 2.10 пропонуємо більш детально розглянути динаміку приросту студентського капіталу ОС «Бакалавр».

Таким чином, з даних таблиці 2.10, видно, що у 2020 році кафедра мала найбільший приріст студентського капіталу за останні 5 років, а саме + 67 осіб на денну форму та +25 осіб на заочну форму навчання, що пов'язано з активізацією проведення профорієнтаційної роботи на кафедрі. 2022 рік також характеризується позитивною динамікою приросту студентського контингенту – +57 осіб денної

форми та +25 осіб заочної форми навчання, що в першу чергу обумовлено відкриттям нової спеціальності відповідно до попиту абітурієнтів. Можна помітити, що деякі роки характеризуються спадом вступників за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля», так в 2023 році приріст зменшився на 12 чоловік денної форми та 18 чоловік заочної форми в порівнянні з 2022 роком. Однак в цілому, за ОС «Бакалавр» на кафедрі спостерігається позитивна тенденція приросту студентського капіталу протягом останніх чотирьох років.

Таблиця 2.10

Динаміка приросту студентського капіталу ОС «Бакалавр» кафедри менеджменту бізнесу та маркетингових технологій за 2020-2023 рр.

Спец-ть	Клієнтський капітал, осіб	Рік вступу			
		2020	2021	2022	2023
073	Денна форма	+42	-1	+14	-1
	Заочна форма	+19	+8	+10	+19
076	Денна форма	+25	-13	+9	-12
	Заочна форма	+6	0	+15	-18
075	Денна форма	-	-	-	+3
	Заочна форма	-	-	-	-
Разом	Денна форма	+67	-14	+57	-10
	Заочна форма	+25	+8	+25	+1

Джерело: Розраховано автором на основі даних з Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО) [13]

Спираючись на позитивну динаміку формування студентського капіталу, вважаємо за доцільне, розглянути впроваджені напрями профорієнтаційної роботи кафедри протягом досліджуваного періоду (табл. 2.11).

З даної таблиці видно, що кафедра активно розвиває свої профорієнтаційні заходи для формування студентського капіталу. Зокрема, за період з 2020 по 2023 роки кафедра використовує різноманітні платформи соціальних мереж, такі як Facebook, Instagram, Telegram і TikTok, для залучення уваги аудиторії, впізнаваності та формування позитивного іміджу. Важливим етапом є відкриття нової спеціальності 075 «Маркетинг» у 2022 році, що свідчить про стратегічний

підхід до розвитку та адаптації кафедри до потреб на ринку освіти. Таким чином, клієнтський капітал визначає необхідність формування напрямів освітньої діяльності ЗВО та формує його траєкторію розвитку. Такий комплексний підхід до профорієнтаційної діяльності сприяє формуванню та підтримці клієнтського капіталу закладу вищої освіти.

Таблиця 2.11

Впроваджені напрями профорієнтаційної роботи кафедри менеджменту бізнесу та маркетингових технологій у 2020-2023 рр.

Рік	Напрямок роботи
2020	- Активний розвиток Facebook сторінки кафедри; - Початок становлення кафедри, як окремого «бренду» - оновлення логотипу кафедри; - Проведення профорієнтаційної роботи в школах, формування потенційних баз абітурієнтів.
2021	- Активний розвиток Instagram сторінки кафедри.
2022	- Налагодження інформаційного супроводу абітурієнтів через Telegram сторінку кафедри; - Оновлення дизайну профорієнтаційних листівок кафедри; - Відкриття нової спеціальності 075 «Маркетинг».
2023	- Створення TikTok сторінки кафедри.

Проаналізуємо типовий портрет студента та абітурієнта Державного університету «Житомирська політехніка». Університет визначає профіль свого студента/здобувача освіти, як вільну та відкриту особистість, яка постійно перебуває в пошуках нових знань та відповідей на запитання. Ініціативна та відповідальна перед власним майбутнім та соціумом. Свого випускника університет визначає, як лідера професійної та наукової думки, креативну та всебічно розвинену особистість, здатну продукувати нові інноваційні рішення, сенси та змінювати світ навколо себе на краще [54].

На основі вищезазначених профілей, пропонуємо визначити профіль абітурієнта (майбутнього студента), який виглядатиме наступним чином: особа з відкритим розумом, яка націлена на постійний саморозвиток, знаходиться в процесі пошуку знань та готова до нових викликів. Здатна до виконання важливих ініціатив та несе відповідальність за свій майбутній успіх і внесок у суспільство.

Подальше дослідження клієнтського капіталу ґрунтується на побудові карти подорожі клієнта, в нашому випадку абітурієнта. Саме цей метод дозволить в повній мірі проаналізувати всі точки контакту на шляху абітурієнта до набуття ним статусу студента та виявити бар'єри, що можуть привести до негативного досвіду та вражень.

Карта подорожі клієнта (Customer Journey Map, CJM) – це інструмент, що дозволяє змодельовати досвід взаємодії споживача з компанією. При створенні карти подорожі враховуються потреби, мотиви, проблеми, що виникають у клієнта на різних етапах взаємодії з компанією чи продуктом. Карта подорожі клієнта дозволяє побачити процес взаємодії компанії з клієнтом, зрозуміти потреби та очікування, а також ідентифікувати можливості для поліпшення та оптимізації взаємодії з споживачем.

Головна мета побудови карти подорожі абітурієнта для закладу вищої освіти – це зробити процес вступу для абітурієнта максимально простим та зручним, а також забезпечити йому позитивний досвід взаємодії з університетом.

Побудуємо карту подорожі абітурієнта кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій на основі наступних вихідних даних:

1. Надання класичної вищої освіти за спеціальностями 073, 075 та 076.
2. Набір за освітнім рівнем «бакалавр».

Типовий профіль цільової аудиторії, що бажає здобути освітній ступень «бакалавр» за відповідними спеціальностями кафедри, можна визначити наступним чином:

1. Вік: 17-20 років.
2. Інтереси: цікавляться маркетингом, відкриттям власної справи, навиками управління, економікою, психологією.
3. Характер: амбіційні, вмотивовані, ініціативні та цілеспрямовані особистості, мають творчі, аналітичні та комунікаційні задатки.
4. Мета навчання: отримати відповідну професійну підготовку в галузі менеджменту, бізнесу та маркетингу, щоб в подальшому побудувати успішну кар'єру у відповідній сфері.

На основі наведених характеристик, сформуємо профіль потенційних абітурієнтів:

1. Випускники школи, училища, коледжу, що прагнуть здобути вищу освіту.
2. Не бачать себе у звичайних професіях. Прагнуть здобути сучасну професію, що буде актуальною в майбутньому та матиме перспективи кар'єрного росту.
3. Цікавляться менеджментом, маркетингом, підприємницькою діяльністю та іншими спеціальностями даної галузі знань, а також соціально-поведінковими науками.

Відповідно до наведеного профілю потенційного абітурієнта, побудуємо карту подорожі (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

Карта подорожі абітурієнта

CJM	Етап 1	Етап 2	Етап 3
Потреба	Пошук можливих напрямків вступу (ЗВО та спеціальностей)	Подання заяв на вступ у ЗВО	Подання документів у ЗВО
Точки дотику	Сайт, соціальні мережі, представники кафедри, студенти	Університет, сайт, соціальні мережі, представники кафедри, приймальна комісія	Університет, представники кафедри, приймальна комісія
Дії абітурієнта	Пошук інформації про ЗВО та спеціальності	Детальний аналіз ЗВО та спеціальностей. Формування пріоритетності заяв на вступ	Визначення з місцем вступу та подача документів
Завдання кафедри	Надання інформації про ЗВО, кафедру та відповідні спеціальності. Формування позитивних вражень	Комунікація з попередньо зібраною базою абітурієнтів. Стимулювання абітурієнтів до виставлення перших пріоритетів	Комунікація з абітурієнтами, що подали заяви на вступ. Допомога з подачею документів та підписанням договору про навчання.

Можливості кафедри	Попередній збір бази потенційних абітурієнтів. Первинна прив'язка абітурієнта до кафедри	Налагодження комунікації з абітурієнтами та формування лояльності. Розширення потенційної бази абітурієнтів	Формування контингенту студентів першого курсу (клієнтського капіталу)
--------------------	--	---	--

Спираючись на побудовану карту подорожі абітурієнта, основними цілями кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій для покращення досвіду абітурієнта є:

1. Забезпечення належного рівня інформованості про університет, спеціальності, умови вступу та життя студентів.
2. Омніканальність. Створення зручних та доступних каналів комунікації, таких як онлайн-консультації, комунікація через соціальні мережі, можливість персоналізованих звернень, тощо.
3. Підтримка абітурієнта на кожному етапі вступного процесу, включаючи реєстрації, проходження вступних іспитів, подання заяв та документів на вступ, тощо.
4. Побудова партнерських відносин та формування лояльності. Забезпечення позитивного досвіду взаємодії, для побудови довготривалих відносин з університетом та рекомендацій його друзям.

Кінцевою ціллю кафедри є формування контингенту студентів, тобто клієнтського капіталу. Для реалізації цієї цілі, протягом всього шляху абітурієнта, стоїть завдання сформуванню цінності університету, кафедри та спеціальностей. Шлях ознайомлення та прийняття рішення абітурієнтом, щодо вступу є достатньо довгим. Оскільки, вибір університету для вищої освіти є зазвичай складним та значимим рішенням, він потребує довгого обмірковування та має високий поріг прийняття рішення.

Дослідження мотивації абітурієнтів у виборі закладу вищої освіти і освітньої послуги визначаються наявністю різних етапів процесу прийняття ними рішення, і якщо на етапі пошуку та аналізу інформації про освітні послуги необхідно виявити

найбільш популярні в середовищі абітурієнтів джерела інформації, то на етапі оцінки варіантів, вибору вузу і освітньої послуги – критерії вибору. Надання достатньої підтримки абітурієнтам та формування позитивних вражень від взаємодії з ЗВО та може значно підвищити рівень лояльності та забезпечити розширення клієнтського капіталу університету.

Висновки до розділу 2

Державний університет «Житомирська політехніка» – це заклад вищої освіти державної форми власності, підпорядкований Міністерству освіти і науки України. Університет акредитовано в цілому як вищий навчальний заклад IV (вищого в Україні) рівня акредитації. У 2022 році загальний контингент студентів Житомирської політехніки склав 7012 осіб, що на 1689 осіб більше, порівняно з 2021 роком та на 2332 особи більше, порівняно з 2018 роком.

Розглядаючи фінансовий стан університету, можна зробити висновки, що Державний університет «Житомирська політехніка» має позитивні фінансово-економічні результати діяльності, які за звітний період мають тенденцію до зростання. Доходи університету в повній мірі перекривають його витрати та формують незначний профіцит. Можна спостерігати тенденцію до збільшення частки доходів спеціального фонду в загальній структурі доходів. Позитивною є тенденція до збільшення кількості штатних ставок в університеті, що може свідчити про розвиток його діяльності.

Студенти та абітурієнти виступають важливими групами стейкхолдерів, що формують клієнтський капітал університету. У контексті освітнього закладу, клієнтський капітал визначається як сукупність взаємовідносин, що виникає між навчальним закладом, його студентами та абітурієнтами. Студенти, як споживачі освітніх послуг, вже є частиною клієнтського капіталу, оскільки вони складають основну масу учасників освітнього процесу та є складовою академічної спільноти. Управління їхнім досвідом, вивчення їх потреб та рівня задоволеності, сприяє покращенню якості освіти та як наслідок підвищення лояльності до ЗВО. Абітурієнти, з іншого боку, є потенційними клієнтами, оскільки вони на певному

етапі, розглядають можливість вступу до навчального закладу. Формування позитивного враження про університет, надання інформації, яка відповідає їхнім потребам та очікуванням, стимулює їхній інтерес та сприяє вибору конкретного закладу вищої освіти.

Динаміку формування клієнтського капіталу було розглянуто на прикладі окремого структурного підрозділу університету – кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій. Так, протягом останніх 5 років на кафедрі спостерігати тенденцію приросту студентського капіталу, як за денною, так і за заочною формою навчання. Кафедра активно розвиває свої профорієнтаційні заходи для формування студентського капіталу. Зокрема, за період з 2020 по 2023 роки кафедра використовує різноманітні платформи соціальних мереж, такі як Facebook, Instagram, Telegram і TikTok, для залучення уваги аудиторії, впізнаваності та формування позитивного іміджу. Важливим етапом є відкриття нової спеціальності 075 «Маркетинг» у 2022 році, що свідчить про стратегічний підхід до розвитку та адаптації кафедри до потреб на ринку освіти. Таким чином, клієнтський капітал визначає необхідність формування напрямів освітньої діяльності ЗВО та формує його траєкторію розвитку. Такий комплексний підхід до профорієнтаційної діяльності сприяє формуванню та підтримці клієнтського капіталу закладу вищої освіти.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКИМ КАПІТАЛОМ ДЕРЖАВНОГО УНІВЕРСИТЕТУ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» НА ПРИКЛАДІ КАФЕДРИ МЕНДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Підвищення ефективності формування клієнтського капіталу в закладах вищої освіти за допомогою маркетингових підходів

У сучасному контексті вищої освіти підвищення ефективності управління клієнтським капіталом стає важливим фактором для формування успішності навчального закладу. Фінансова стійкість та конкурентоспроможність університету є невіддільною складовою від його здатності залучати та утримувати клієнтський капітал. Однак, з урахуванням наявних проблем та конкуренції в освітньому сегменті, важливо не лише залучати нових студентів, але й забезпечити їхнє задоволення та відчуття цінності отриманої освіти.

Підвищення ефективності управління клієнтським капіталу включає в себе ретельне розуміння та реагування на потреби та очікування студентів, що формує важливість створення якісних освітніх програм та послуг, які відповідають вимогам попиту та сучасному ринку праці. Крім того, акцент на покращення студентського досвіду підчас освітнього процесу сприяє формуванню позитивного іміджу університету та збільшенню його привабливості для потенційних студентів.

Клієнтський капітал закладу вищої освіти - це накопичена вартість та потенціал, які виникають з взаємодії та відносин між університетом і стейкхолдерами, основними з яких є студенти та абітурієнти. Клієнтський капітал включає в себе ряд елементів, таких як: репутація та імідж університету, лояльність різних груп стейкхолдерів, якість освітніх послуг.

Важливим фактором формування та розвитку клієнтського капіталу університету є використання маркетингових інструментів в діяльність ЗВО. Формування системи маркетингу освітніх виконує наступні стратегічні функції:

- Залучення та утримання різних груп стейкхолдерів.

- Підвищення іміджу ЗВО.
- Розуміння потреб та очікувань стекхолдерів.
- Побудова ефективної комунікації та взаємодії зі стейкхолдерами.
- Розвиток довгострокових відносин зі стейкхолдерами.

Говорячи про особливості маркетингу у сфері освітніх послуг, необхідно підкреслити, що зараз, у часи ринкової економіки, функціонування системи освіти як соціального інституту, який гарантує відтворення інтелектуального потенціалу суспільства, виступає в якості освітньої послуги, що набуває товарної форми, а також має власну споживчу значущість і ціну і, як будь-який інший товар, здатна бути об'єктом збуту і маркетингу. Маркетинг освітніх послуг є соціально-орієнтованим процесом, сприяючим зміцненню конкурентоспроможності навчального закладу за рахунок повнішого і якіснішого задоволення людських освітніх потреб.

Формування комплексу маркетингу освітніх послуг передбачає три види маркетингу: зовнішнього маркетингу, внутрішнього маркетингу та маркетингу взаємовідносин (рис. 3.1).

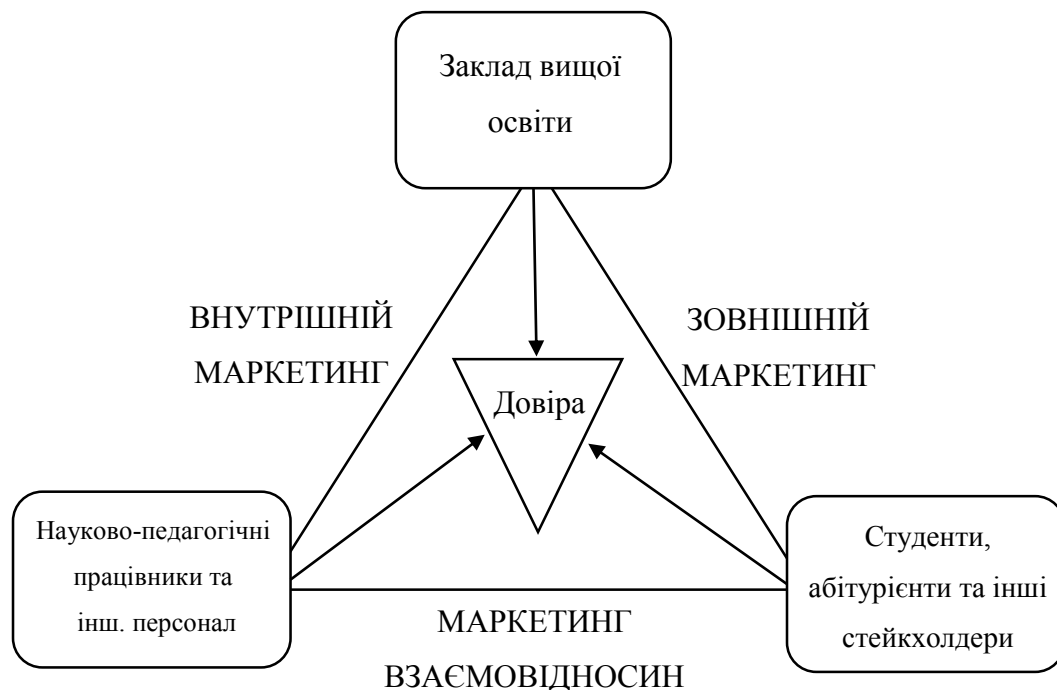


Рисунок 3.1 Комплекс маркетингу освітніх послуг [29]

Створення комплексу зовнішнього маркетингу сприяє орієнтації ЗВО на потреби клієнта та передбачає:

- вивчення і прогнозування ринку;
- аналіз клієнтів і конкурентів;
- сегментація і вибір цільового ринку;
- формування освітніх послуг і продуктів;
- формування цінової політики;
- розробка ефективної системи просування освітніх послуг і продуктів;
- розробка плану маркетингу;
- контроль за реалізацією плану маркетингу.

Внутрішній маркетинг націлений на контактний персонал і призначений для створення мотиваційних та організаційних умов праці. Частиною внутрішнього маркетингу освітніх послуг виступає створення матеріального середовища обслуговування або матеріальне оточення, яке в рівній мірі впливає і на клієнта і на персонал. Сутність внутрішнього маркетингу полягає в тому, що відносини організації та персоналу будуються на тих же підставах, що й з клієнтами, тобто співробітник виступає як «внутрішній споживач». Одним із видів внутрішнього маркетингу виділяють маркетинг персоналу, який оперує сукупністю способів, дій, прийомів мотивації до проактивного типу поведінки. Зокрема, використовуються методи просування кар'єрним сходами і досягнення інших цілей, реалізація яких пов'язана з розвитком організації (зростання доходів, суспільне визнання та ін.) [29].

Окрім того, внутрішній маркетинг організації – це уявлення персоналу і студентів про ЗВО. Основними детермінантами внутрішнього маркетингу є культура закладу освіти та соціально-психологічний клімат. Важливим аспектом є формування позитивного іміджу персоналу, який визначається не лише зовнішніми факторами, але й внутрішньою атмосферою та взаємодією всередині університетського співтовариства. Імідж персоналу – це збірний, узагальнений образ викладацького складу та іншого персоналу (працівники приймальної комісії, деканату, кафедри, адміністрації, бібліотеки, тощо), який формується комплексом параметрів, зокрема такими як: професійна компетентність, акуратність у виконанні посадових обов'язків, точність виконання роботи,

інформованість, професійна, висококваліфікована підготовка; культура; комунікабельність (привітність у спілкуванні, усмішливість), правильність мови, соціально-психологічні характеристики, тощо. Імідж формується на основі прямого контакту з персоналом ЗВО. При цьому кожен співробітник розглядається як «обличчя» ЗВО, за яким судять про навчальний заклад в цілому.

Внутрішній маркетинг ЗВО підтримується відповідною системою цінностей, переконань і норм, що складають корпоративну культуру ЗВО і задають студентам та співробітникам орієнтири поведінки та дій. У зв'язку з цим актуальним є формування корпоративної культури як внутрішньої складової маркетингу освітньої установи, яка підсилює організаційну згуртованість, породжує узгодженість в поведінці співробітників, служить своєрідним компасом для успішної та плідної роботи всього колективу [29].

Маркетинг взаємовідносин реалізується через цілеспрямовані дії, пов'язані із налагодженням довготривалих, взаємовигідних зав'язків між ЗВО та різними групами стейкхолдерів. Основними завданнями даного маркетингу є досягнення максимального задоволення стейкхолдерів з метою подальшої взаємовигідної співпраці; створення справжньої цінності для стейкхолдерів; формування та збереження лояльності. Реалізація маркетингу взаємовідносин в ЗВО орієнтована на вдосконаленню комунікаційних стратегій для взаємодії зі студентами, абітурієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Важливо створити позитивне сприйняття університету, підтримувати взаєморозуміння та сприяти розвитку взаємовигідних відносин, що сприяють успішному функціонуванню та розвитку навчального закладу.

У рамках маркетингу взаємовідносин створення спільної цінності є головним змістом діяльності, де цінність розуміється не як здатність послуги задовольнити потребу, а як засіб отримання додаткових переваг економічного або психологічного характеру [8].

Всі три види маркетингу: внутрішній, зовнішній і маркетинг взаємовідносин, доповнюють один одного, створюють ефект синергії, що в кінцевому результаті акумулюється у довіру до закладу освіти, що виступає ключовим фактором вибору університету.

Визначаючи напрями підвищення ефективності формування клієнтського капіталу, важливим є проведення маркетингових досліджень, що включають інформацію про потреби та очікування клієнтів, їхню задоволеність наданням освітніх послуг, рівень взаємодії з університетом, а також сприйняття іміджу навчального закладу. Дані дослідження дозволяють збирати цінну інформацію, що слугує основою для удосконалення якості навчання, розробки стратегій залучення та утримання студентів, а також впровадженні змін, спрямованих на поліпшення загального враження та задоволеності стейкхолдерів університету. Даний підхід дозволяє адаптувати освітній процес до змінюючихся потреб своїх стейкхолдерів.

Найбільш ефективні методи збору інформації у даній ситуації – це опитування та анкетування, що проводяться в ЗВО. Опитування та анкетування є одним із важливих методів дослідження клієнтського капіталу в закладах вищої освіти, що орієнтоване на визначення рівня задоволеності та ідентифікацію сильних та слабких сторін університету. Фокус-групи з залучення різних груп стейкхолдерів використовуються для отримання різних поглядів на університетське життя.

Аналіз відгуків в Інтернеті та соціальних мереж є ще одним ефективним методом, що дозволяє отримати публічну думку та реакцію на діяльність університету. Внутрішні аналізи та звітність використовуються для оцінки показників успішності університету, що допомагає визначити вплив на клієнтський капітал.

Ключовою метою цих досліджень є зрозуміння потреб та очікувань клієнтів, що дозволяє університетам оптимізувати свою діяльність та надавати якісну освіту, сприяючи покращенню взаємовідносин зі своїми стейкхолдерами.

Основний обсяг інформації про споживачів освітніх послуг збирається в період вступної кампанії. Саме на етапі роботи приймальної комісії в більшості закладів вищої освіти починає формуватися база даних про споживачів, яка в використовується для сегментування абітурієнтів за різними критеріями. Подібна сегментація дозволяє в подальшому диференціювати та

систематизувати інформацію про абітурієнтів з метою розробки певних маркетингових рішень [10].

Таким чином, за результатами вступних кампаній на рівні кафедри менеджменту бізнесу та маркетингових технологій проводиться анкетування студентів першого курсу, де окрім звичайної інформації про студента (контактні дані батьків, місце реєстрації, здібності студента, рівень володіння іноземними мовами), збирається інформація, що дозволяє проаналізувати ефективність профорієнтаційної роботи та краще зрозуміти потреби та індивідуальні особливості студентів для подальшого удосконалення освітнього процесу. Дане анкетування включає три важливі запитання:

1. Чого Ви очікуєте від університету окрім навчання (водійські права, курси англійської мови, військова кафедра, участь в студентському самоврядуванні, міжнародна мобільність, тощо)? Відповіді на дане питання дозволяє визначити попит на формування додаткових освітніх послуг.

2. Ваші побажання та пропозиції до кафедри? Дане питання допомагає визначити напрями розвитку кафедри відповідно до потреб студентів.

3. Як Ви дізнались про Житомирську політехніку та обрану Вами спеціальність? Інформація отримана з даного запитання, дозволяє визначити основні точки взаємодії з абітурієнтом, що впливають на формування вражень про спеціальності та подальшу взаємодію з кафедрою.

В маркетинговій стратегії просування освітніх послуг є багато каналів комунікацій, що впливають на прийняття рішення щодо вибору вищого навчального закладу. Розглянемо результати проведеного анкетування у 2023 році за третім питанням (Як Ви дізнались про Житомирську політехніку та обрану Вами спеціальність?), що відображена на рис 3.2. Питання в анкеті були поставлені таким чином, щоб визначити канали комунікації, з яких абітурієнти переважно отримують інформацію про ЗВО та спеціальності кафедри. Кожен респондент мав можливість вибрати декілька варіантів відповіді.

За результатами даних анкетувань, можна зробити висновок, що основними джерелами інформацію про університет та обрані спеціальності, які слугували вступу абітурієнтів до ЗВО у 2023 році є: інформація від друзів,

однокласників батьків про що зазначило 68,5% опитаних; сайт університету – 37% опитуваних; інформація з соціальних мереж – 33,7%, інформація від друзів або родичів, що навчалися за даними спеціальностями – 28,3%, інформації на профорієнтаційних заходах та з TikTok сторінки кафедри мають по 9,8% відповідей. Таким чином, можна зробити висновок, що за результатами анкетування серед джерел отримання абітурієнтами інформації про університет або певну спеціальність лідирує вплив референтних груп, тобто поради родичів і друзів та інформація з соціальних мереж і Web-сайту університету.

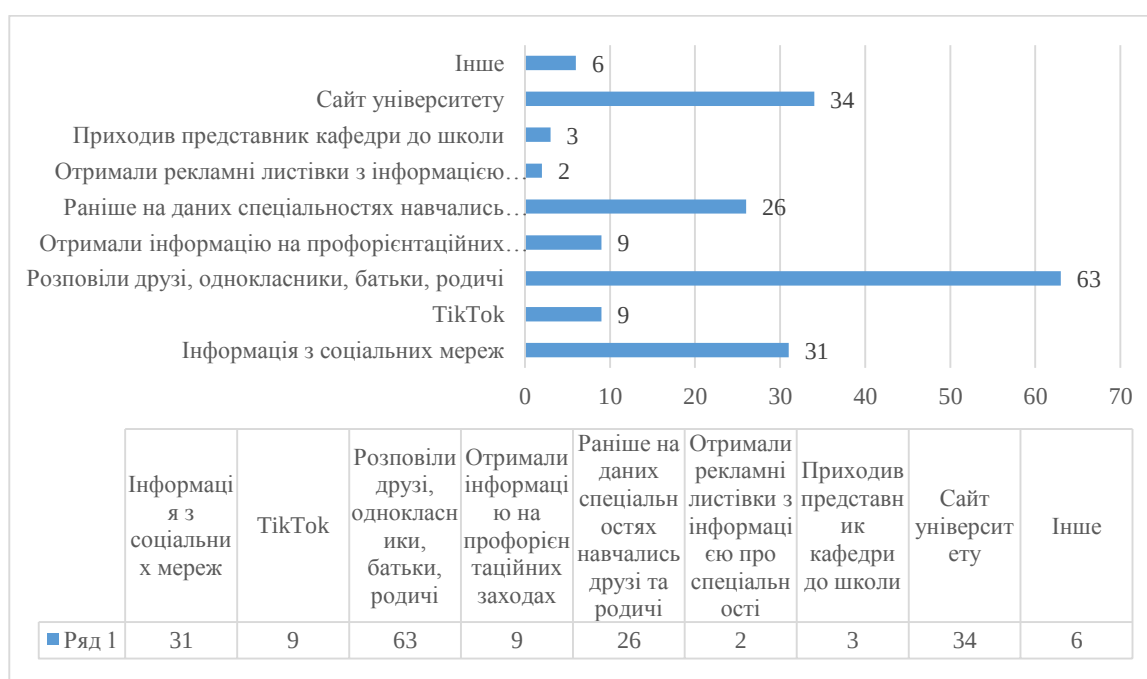


Рис. 3.2 Відповіді студентів першого курсу кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій на запитання: «Як Ви дізнались про Житомирську політехніку та обрану Вами спеціальність?» у 2023 році.

В цілому, враховуючи, що студенти виступають не лише як споживачі освітніх послуг, а й як потенційні амбасадори університету, формування потенційного клієнтського капіталу можливе за рахунок вже наявного клієнтського капіталу.

Отже, для забезпечення стійкого становища на ринку та залучення абітурієнтів ЗВО повинен активно використовувати сучасні інструменти формування власного іміджу (Web-сайт, соціальні мережі) та формувати лояльність стейкхолдерів, забезпечуючи високий рівень якості послуг.

3.2. Резерви підвищення ефективності управління клієнтським капіталом Державного університету «Житомирська політехніка» на прикладі кафедри менеджменту бізнесу та маркетингових технологій

Сьогодні на ринку освітніх послуг ЗВО спостерігається гостра конкурентна боротьба за кожного абітурієнта. Тому, для залучення потенційних абітурієнтів ЗВО необхідно залучати сучасні маркетингові механізми – від визначення цільової аудиторії, їхніх запитів та мотивів, до розробки і застосування конкретних маркетингових інструментів орієнтованих на споживача, які здебільшого реалізуються у онлайн-середовищі.

Політика просування освітніх послуг спрямована на формування клієнтського капіталу повинна включати комунікаційну та збутову програму, що реалізується як через традиційні канали комунікацій, так і діджитал інструменти. Таким чином, резервами підвищення ефективності управління клієнтським капіталом кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій вбачаємо в поєднанні інструментів inbound-маркетингу (вхідного маркетингу) та маркетингу взаємовідносин, що ґрунтуються на застосуванні цифрових технологій моніторингу та аналізу досвіду споживачів освітнього продукту, створенні персональних зв'язків, адаптації під різні цільові аудиторії та платформи, розвиток нативних комунікаційних технології, привабливість актуальним контентом.

Ураховуючи певну обмеженість фінансових та матеріально-технічних ресурсів, необхідним є впровадження заходів, які мають високий комунікативний ефект та водночас не потребують суттєвих витрат. У зв'язку із цим потрібні інноваційні ідеї, успішне втілення яких дозволить підвищити емоційну прив'язаність цільової аудиторії до закладу, підвищити лояльність до нього та підсилити бажання обрати його для навчання. Саме таким інструментом є маркетинг у соціальних мережах, базою для якого виступають соціальні платформи. Вони мають на меті віддзеркалення студентського життя, інформування про якість пропозиції освітніх послуг, донесення до цільової аудиторії цінності бренду ЗВО.

Соціальні мережі забезпечують масове та максимально швидке охоплення аудиторії та створюють представництво в інформаційному просторі. Вони виступають суттєвим засобом впливу на громадську думку та формування іміджу і репутації бренду, установи, особистості.

Сучасні абітурієнти активно користуються онлайн-ресурсами та соціальними мережами для пошуку інформації про університети та бажані спеціальності, що підтверджено наведеним вище опитуванням. Присутність у соціальних мережах надає змогу ефективно комунікувати з потенційними студентами, надавати актуальну інформацію, формувати позитивний імідж, а також дозволяє залучити увагу цільової аудиторії.

Кафедра менеджменту бізнесу та маркетингових технологій активно розвиває свою Facebook та Instagram сторінку кафедри:

1) Facebook сторінка кафедри (<https://www.facebook.com/ke.zstu>) [66] зосереджена на більш старшу аудиторію (рис.3.3). Основний контент кафедральної сторінки формується за рахунок інформаційних публікацій, освітлення та поширення новин кафедри, університету та освіти в цілому. Окрім цього, Instagram сторінка кафедри синхронізована з Facebook сторінкою, тому більшість контенту з Instagram дублюється на Facebook сторінці, що є доцільним з урахуванням різних сегментів аудиторії. Таким чином, Facebook сторінка має вищу інтенсивність публікацій, що сприяє більшому охопленню аудиторії.

2) Instagram сторінка кафедри (<https://instagram.com/mbm.ztu>) [67] зосереджена на студентів та потенційних абітурієнтів, що складають молодшу вікову групу, яка відповідає цільовому сегменту кафедри (рис.3.3). Основний контент сторінки формується за рахунок публікації новин кафедри, успіхів та досягнень студентів, життя студентів, розважальних та інформаційних публікацій.

Порівняльна характеристика результативності ведення Facebook та Instagram сторінку кафедри за 2023 рік відображена в таблиці 3.1.

Підписники Facebook
618

Підписники Instagram
527

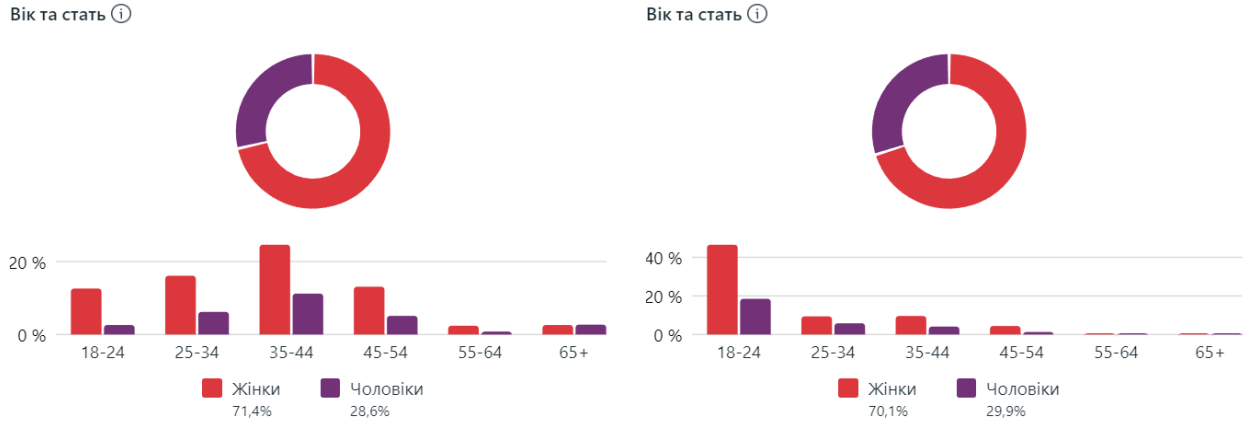


Рис. 3.3 Аудиторія Facebook та Instagram сторінки кафедри

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика результативності ведення Facebook та Instagram сторінку кафедри за 2023 рік*

Показник	Facebook сторінка	Instagram сторінка
Кількість підписників	618	528
Приріст підписників	27	176
Охоплення аудиторії	157 353	8 916
Відвідуваність профілю	5122	5305
Взаємодія з контентом	2505	6560
Кількість опублікованого контенту (в т. ч. дописи, сторіс, reels)	172	202
Показник залученості аудиторії (Engagement Rate), %	2,37	6,15
Показник залученості аудиторії 5-ти найпопулярніших публікацій (ER пост), %	6,51	15,68

*Станом на 01.12

Джерело: складено автором на основі даних аналітики Meta Business Suite [71]

Кількість підписників Facebook сторінки кафедри становить 618 чоловік, приріст підписок за 2023 рік становив 27 чоловік. Instagram сторінка кафедри налічує 528 підписників, приріст становить 176 чоловік. Однак, для Instagram сторінки кафедри характерний вищий рівень оновлення підписників, так за останні 90 досліджуваного періоду (осінь 2023) відбувся відтік підписок в 25 чоловік та приріст читачів в розмірі 49 чоловік.

Високий рівень охоплення аудиторії Facebook сторінки в розмірі 157 353 облікових записів, обумовлюється можливістю поширення публікацій іншими

користувачами на своїх особистих сторінках та розміщення публікацій в інших спільнотах, що активно використовувалось в межах профорієнтаційних заходів кафедри у вигляді поширення агітаційних публікацій на сторінках районних, шкільних спільнот, тощо. Враховуючи особливості Instagram платформи, даний показник є значно меншим, за рік вдалось охопити 8 916 облікових записів користувачів. Найбільшим джерелом охоплення аудиторії, що не являються підписниками сторінки є відео Reels, які попали в рекомендації до зовнішньої аудиторії.

Натомість враховуючи значну різницю в охопленні аудиторії, відвідуваність профілю є дещо більшою в Instagram. За рік сторінкою кафедри Instagram цікавилось 5305 користувачів, Facebook сторінкою цікавилось 5122 користувачів.

Також, Instagram сторінка кафедри характеризується вищою публікаційною активністю, що обумовлена більшою публікацією сторіс та поширенням сторіс студентів, які відмічають сторінку кафедру. Враховуючи вищу публікаційну активність, Instagram сторінка кафедри має більшу кількість взаємодії з контентом – 6560 взаємодій, в порівнянні з 2505 взаємодій у Facebook.

Показник залученості або активної аудиторії (Engagement Rate) у соціальних мережах вимірюється у відсотках і показує, яка кількість підписників акаунта реагує на пости (лайки, реакції, коментарі, збереження). Для розрахунку залученості необхідно середню кількість реакцій на пост поділити на кількість підписників в акаунті і помножити на 100.

$$ER = \frac{\text{Кількість реакцій/кількість дописів}}{\text{Кількість підписників}} * 100\% \quad (3.1)$$

Показник залученості аудиторії Facebook сторінки становить 2,37%, Instagram сторінки – 6,15%. Однак, даний показник є не об'єктивним, враховуючи природню низьку взаємодію аудиторії зі сторіс, які становлять найбільшу частину контенту. Тому, для більшої об'єктивності порівняння, розрахуємо показник залученості аудиторії (ER пост) 5-ти найпопулярніших публікацій за охопленням.

$$ER \text{ пост (Facebook)} = \frac{201/5}{618} * 100\% = 6,51\%$$

$$ER \text{ пост (Instagram)} = \frac{414/5}{528} * 100\% = 15,68\%$$

Таким чином, залученість Instagram аудиторії в розрізі 5-ти найпопулярніших публікацій за охопленням становить 15,68%, натомість Facebook аудиторії 6,51%, це свідчить про те, що Instagram аудиторія є більш активною щодо взаємодії з контентом.

В рамках профорієнтаційних заходів 2023 року, як один з елементів підвищення ефективності формування клієнтського капіталу, було створено TikTok сторінку кафедри (https://www.tiktok.com/@students_mbm). Соціальна мережа TikTok має найшвидший приріст аудиторії серед усіх своїх конкурентів, а її застосунок є одним з найбільш популярних в усьому світі. [74]. В Україні дана соцмережа також стала популярною, зібравши понад 12 млн активних повнолітніх користувачів. Крім того, TikTok став популярною платформою для розкрутки бізнесу чи особистого бренду, все більше українських компаній розширюють свою присутність в даній соціальній мережі.

Тому, спираючись на сучасні тренди, для формування омніканальних точок взаємодії з потенційним абітурієнтом та активної присутності в соціальних мережах, в березні 2023 року було запущено TikTok сторінку кафедри з метою розширення аудиторії та виведення взаємодії зі студентами на новий рівень, що сприяє позитивному утриманню та залученню студентів до життя кафедри та університету.

Контент сторінки формується за рахунок висвітлення студентського життя, подій та заходів, атмосфери університету, публікації розважального контенту, трендових відео. Основною аудиторією TikTok сторінки є вікова категорія 18-24 років, що демографічно розташована в м. Житомир (рис. 3.4).

Основні показники результативності впровадження TikTok сторінки кафедри станом на 01.12.2023 року відображені в таблиці 3.2.

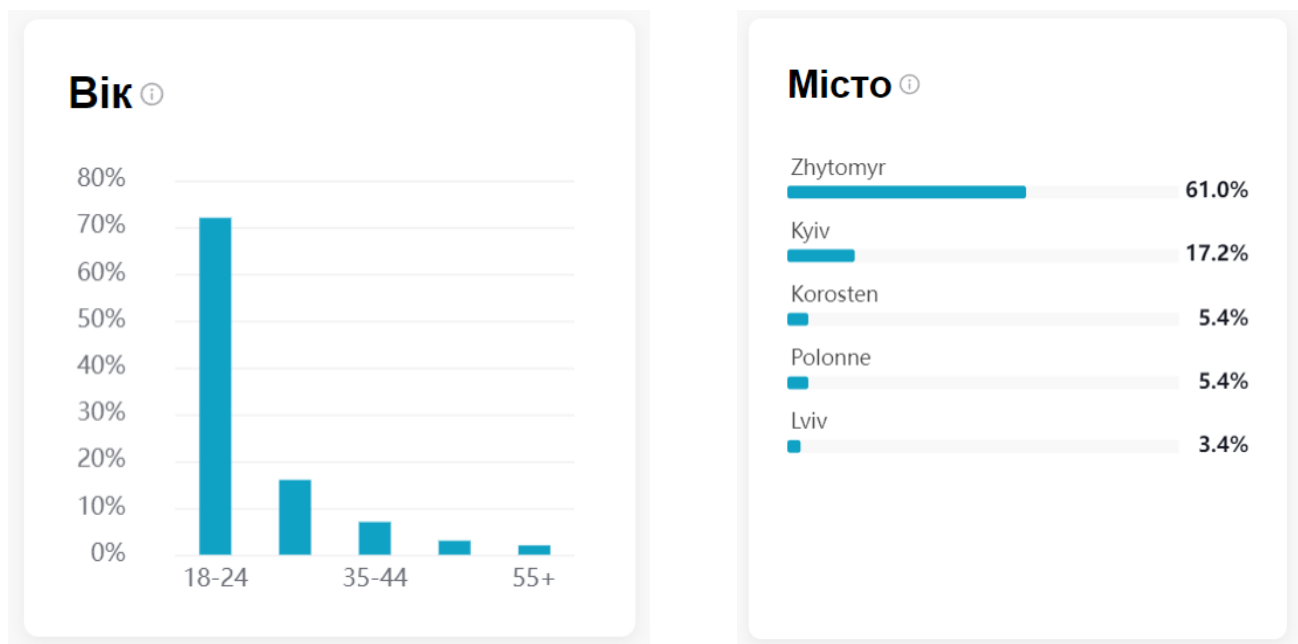


Рис. 3.4 Аудиторія TikTok сторінки кафедри

Таблиця 3.2

Результативність ведення TikTok сторінки кафедри

Показник	Результат
Підписників	486
Охоплення аудиторії	568 644
Відвідуваність профілю*	4200
Кількість уподобань	27 600
Кількість публікацій	22
Показник залученості аудиторії (ER охоплення), %	5,99

* Аналіз даних доступний лише за останні 60 днів

За 9 місяців існування TikTok сторінка кафедри залучила 486 підписника, які сформовані як за рахунок внутрішнього контингенту кафедри та і за рахунок зовнішніх користувачів. За весь період, було опубліковано 22 публікації, що сумарно набрали 27 600 лайків, охоплення аудиторії TikTok сторінки кафедри сягає 568 644 чоловік. Натомість відвідуваність профілю за останні 60 днів становить 4 200 осіб.

Алгоритми TikTok сприяють поширенню контенту на аудиторію, що не являються підписниками сторінки, тому показник залученості аудиторії вважаємо за доцільне розрахувати у співвідношенні кількості взаємодії з контентом до загальної суми охоплення публікацій. Залученість аудиторії TikTok сторінки кафедри становить 5,99%.

За допомогою алгоритмів ТікТок деякі публікації кафедри попадали в «тренди» платформи, що сприяло поширенню інформованості про бренд кафедри та університету серед цільової аудиторії. Так, найпопулярніший на даний момент ТікТок кафедри зібрав 373 тис. переглядів, 15,9 тис лайків, 76 коментарів, 732 збереження та 1314 репостів, загальний час перегляду ролику становив понад 884 год. 32 хв.

Контент-маркетинг, орієнтований на споживача, передбачає створення і розповсюдження корисної та цікавої інформації для отримання довіри від цільової аудиторії. Таким чином, поширення впізнаваності бренду кафедри та університету серед цільової аудиторії за допомогою високоякісного, релевантного контенту, який відповідає інтересам аудиторії, розважає її та зацікавлює формує холодну аудиторію кафедри, частина з якої в результаті сформованої зацікавленості перетворюється в потенційний клієнтський капітал.

Потенційний клієнтський капітал знаходиться на першому етапі розробленої карти подорожі абітурієнта – пошуку можливих напрямків вступу (табл. 2.12). Точкою дотику з абітурієнтом у нашому випадку є соціальні мережі. Завданням кафедри є надання інформації про ЗВО, кафедру та відповідні спеціальності для формування зацікавленості та позитивних вражень від взаємодії з контентом, при цьому відбувається первинна прив'язка абітурієнта до кафедри.

На 2 та 3 етапі клієнтського шляху відбувається подальша взаємодія з потенційним абітурієнтом, яка здебільшого відбувається через безпосередній контакт та взаємодію з ним. На даних етапах важливо сформувати позитивний клієнтський досвід та створити ефективну систему взаємовідносин, що полягає у вибудовуванні довгострокових, сталих, та взаємовигідних відносинах з абітурієнтом.

Критеріями, за якими абітурієнт попередньо оцінює отриманий клієнтський досвід під час 2 та 3 етапу свого клієнтського шляху є:

- надійність - імідж закладу вищої освіти, його престижність і історія, обов'язковість виконання даних абітурієнту обіцянок;

- чуйність - ввічливість співробітників, що проводять профорієнтаційну роботу, оцінка їхнього бажання допомогти;
- переконливість - компетентність, відповідальність, упевненість;
- відкритість - можливість одержати найбільш повну, чесну інформацію про стан справ у навчальному закладі;
- індивідуальний підхід - вираження турботи про споживача.

Таким чином, подальша взаємодія представників кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингової діяльності з абітурієнтом під час приймальної кампанії 2023 року ґрунтуватися на вищезазначених принципах. Головним завданням представників кафедри під час приймальної комісії було формування позитивного досвіду взаємодії та забезпечення відчуття підтримки, що в кінцевому результаті сприяло розширенню клієнтського капіталу кафедри.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ефективна система маркетингових комунікацій закладу вищої освіти для формування клієнтського капіталу передбачає оптимальне поєднання заходів прямої комунікації з абітурієнтами та комплексу інструментів digital-маркетингу, які дають змогу побудувати пряму взаємодію з кожним зацікавленим користувачем протягом усього періоду прийняття рішення про вибір майбутнього навчального закладу.

Отже, використання сучасних маркетингових інструментів та фокус на якісних освітніх послугах сприяють успішному формуванню клієнтського капіталу та забезпеченню успішного функціонування закладу вищої освіти в умовах сучасного освітнього ринку.

3.3. Оцінка запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління клієнтським капіталом

Для комплексної оцінки впливу факторів, щодо формування студентського капіталу кафедри за результатами вступної кампанії 2023 року, було розроблено анкету (Додаток Б) відповідно до основних методів оцінці ефективності управління клієнтським капіталом розглянутих в першому розділі. Анкетування проводилось в онлайн форматі за допомогою використання середовища Google Workspace, а саме інструменту Google Форми. До анкетування долучилось 40

студентів першого курсу ОС «Бакалавр», як основної групи респондентів, що репрезентує ефективність проведеної вступної кампанії 2023 року.

За результатами анкетування фокус-групи, було розраховано наступні показники ефективності управління клієнтським капіталом під час вступної кампанії 2023 року:

1) Індекс споживчої лояльності (Net Promoter Score, NPS). Даний показник був розрахований на основі відповіді респондентів, на одне єдине запитання «Наскільки ймовірно, що Ви порекомендуєте навчання в Житомирській політехніці своїм друзям, родичам, знайомим?». Індекс NPS розраховуємо як співвідношення кількості найбільш лояльних клієнтів (оцінка 9-10) до загальної кількості опитаних:

$$NPS = \frac{19}{40} * 100 \% = 47,5\%$$

Таким чином, після проведеної вступної кампанії майже половина опитаних респондентів, були готові рекомендувати Житомирську політехніку своїм друзям, родичам, знайомим.

2) Показник задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Score, CSAT). Даний показник був розрахований на основі відповіді респондентів, на одне єдине запитання «Чи задоволені Ви процесом вступної кампанії в Житомирській політехніці?». Рівень задоволеності розраховуємо як співвідношення кількості задоволених клієнтів (оцінка 9-10) до загальної кількості опитаних:

$$CSAT = \frac{26}{40} * 100 \% = 65\%$$

Варто зауважити, що даний показник відображає відсоток абсолютно задоволених клієнтів, при цьому 20% респондентів оцінили задоволеність процесом вступної кампанії на 7-8 балів. Таким чином, загальний рівень задоволеності процесом вступної кампанії, можна вважати на рівні 85%.

3) Індекс задоволеності клієнтів (Customer Satisfaction Index, CSI). Даний показник було розраховано в декілька етапів:

На першому етапі було визначено ключові фактори, що вплинули на процес вступу абітурієнтів в Державний університет «Житомирська політехніка». До таких факторів було віднесено:

- Рівень інформаційної підтримки під час вступу.
- Доброзичливість та привітність членів приймальної комісії.
- Особиста допомога членів приймальної комісії та викладачів кафедри (в т.ч. допомога при подачі зая'ви на вступ та накладання електронного підпису, друку документів, тощо.).

На другому етапі було проведено оцінку визначених факторів, що вплинули на процес вступної кампанії, за 10-ти бальною шкалою.

На третьому етапі проведено опитування респондентів щодо важливості визначених факторів під час процесу вступної кампанії.

Інтегрований показник індексу задоволеності клієнтів відображено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Інтегрований показник індексу задоволеності клієнтів

Фактор	Середній бал	Важливість фактору	Зведена оцінка
Рівень інформаційної підтримки під час вступу	8,80	0,32	2,82
Доброзичливість та привітність членів приймальної комісії	9,08	0,33	3,00
Особиста допомога членів приймальної комісії та викладачів кафедри	8,83	0,35	3,09
Індекс задоволеності клієнтів			8,91

Таким чином, індекс задоволеності клієнтів становить 8,91 балів, що свідчить про досить високу задоволеність абітурієнтів процесом вступної кампанії в 2023 році.

4) Показник зусиль клієнта (Customer Effort Score, CES). Даний показник був розрахований на основі оцінки респондентів рівня зусиль, що довелося прикласти для вступу в Державний університет «Житомирська політехніка» за 10-ти бальною шкалою.

$$CES = \frac{248}{40} = 6,2$$

Показник зусиль клієнта розрахований в 6,2 бали свідчить, що в цілому абітурієнти мали певні труднощі зі вступом в університет, що пов'язано з особливостями вступної кампанії 2023 року, а саме: створення електронного кабінету, подача заяв на вступ та найголовніше, з чим виникало найбільше труднощів – накладання електронного підпису для підтвердження місця навчання.

5) Частка клієнтських скарг (% of Customer Complaints, CC(%)). За основу для розрахунку було взято кількість відповідей респондентів на відкрите запитання «Негативні моменти під час вступу».

$$CC(\%) = \frac{1}{40} * 100 \% = 2,5\%$$

6) Коефіцієнт утримання клієнтів (Customer Retention Rate, CRR). Показник розраховується на основі даних з Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО) як співвідношення кількості зарахованих абітурієнтів до загальної кількості поданих заяв на вступ (за мінусом скасованих заяв). Тобто, даний показник відображає, який відсоток клієнтського капіталу вдалось залучити ЗВО від загальної кількості потенційного клієнтського капіталу, що виражений у кількості поданих заяв на вступ.

Таким чином, в розрізі трьох спеціальностей кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій за ОС «Бакалавр», даний показник становить:

$$CRR (073) = \frac{57}{234} 100\% = 24,36\%$$

$$CRR (075) = \frac{37}{165} 100\% = 22,42\%$$

$$CRR (076) = \frac{21}{90} 100\% = 23,33\%$$

Тобто, можна зробити висновок, що у 2023 році кафедрі вдалось зберегти, кожного 4-5 абітурієнта, що подав заяву на вступ.

Для оцінки формування клієнтського капіталу, вважаємо за доцільне, впровадити коефіцієнт ефективності профорієнтаційних заходів (КЕПЗ). Даний коефіцієнт передбачає розрахунок відносного впливу окремих профорієнтаційних заходів на формування клієнтського капіталу кафедри в цілому.

Таким чином, одним із профорієнтаційних заходів, як було зазначено в попередньому підпункті, було створення TikTok сторінки кафедри з метою привернення уваги потенційних абітурієнтів до можливості навчання в Житомирській політехніці, в тому числі на кафедрі менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій. Базою для оцінки ефективності впровадженого профорієнтаційного заходу виступили результати анкетування студентів, щодо основних каналів ознайомлення з університетом та обраною спеціальністю. За основу розрахунку було взято відповіді за наступним питанням: «З якими соціальним мережами кафедри Ви були ознайомлені до моменту подачі заяви на вступ?». Коефіцієнт ефективності профорієнтаційного заходу (створення TikTok сторінки кафедри) розраховується як кількість респондентів, що були ознайомлені з TikTok сторінкою кафедри до моменту подачі заяви на вступ до загальної кількості респондентів.

$$\text{КЕПЗ (TikTok)} = \frac{20}{40} * 100\% = 50 \%$$

Тобто, можна зробити висновок, що до моменту подачі заяви на вступ 50% респондентів були ознайомлені з TikTok сторінкою кафедри, як з однією із точок потенційного контакту з абітурієнтом.

Отже, в таблиці 3.4 згрупуємо вищенаведені результати оцінки ефективності управління клієнтським капіталом кафедри менеджменту бізнесу та маркетингових технологій.

Таблиця 3.4

Результати оцінки ефективності управління клієнтським капіталом під час вступної кампанії 2023 року

Показник	Результат	Бажана динаміка
Індекс споживчої лояльності (NPS)	47,5%	Збільшення
Показник задоволеності клієнтів (CSAT)	65%	Збільшення
Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	8,91	Збільшення
Показник зусиль клієнта (CES)	6,2	Зменшення
Частка клієнтських скарг (CC(%))	2,5%	Зменшення
Коефіцієнт утримання клієнтів (CRR):		Збільшення
- CRR (073)	24,36%	
- CRR (075)	22,42%	
- CRR (076)	23,33%	
Коефіцієнт ефективності профорієнтаційного заходу (КЕПЗ) - створення TikTok сторінки	50%	Збільшення

Перспективи подальшого дослідження результативності формування клієнтського капіталу під час вступної кампанії вбачаються у розробці та впровадженні ключових показників ефективності (KPI) в роботі приймальної комісії, що дозволить створити систему конкретних метрик, які відображатимуть рівень досягнень та успішності роботи приймальної комісії ЗВО. Крім того, використання KPI дозволить здійснювати об'єктивну оцінку ефективності стратегій та заходів, спрямованих на формування та утримання клієнтського капіталу в університеті.

Висновки до розділу 3

Підвищення ефективності управління клієнтським капіталом включає в себе ретельне розуміння та реагування на потреби та очікування студентів, що формує важливість створення якісних освітніх програм та послуг, які відповідають вимогам попиту та сучасному ринку праці. Крім того, акцент на покращення студентського досвіду під час освітнього процесу сприяє формуванню позитивного іміджу університету та збільшенню його привабливості для потенційних студентів.

Резерви підвищення ефективності управління клієнтським капіталом кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій вбачаються в поєднанні інструментів inbound-маркетингу (вхідного маркетингу) та маркетингу взаємовідносин, що ґрунтуються на застосуванні цифрових технологій моніторингу та аналізу досвіду споживачів освітнього продукту, створенні персональних зв'язків, адаптації під різні цільові аудиторії та платформи, розвиток нативних комунікаційних технологій, привабливість актуальним контентом.

Ураховуючи певну обмеженість фінансових та матеріально-технічних ресурсів, необхідним є впровадження заходів, які мають високий комунікативний ефект та водночас не потребують суттєвих витрат. Саме таким інструментом є маркетинг у соціальних мережах, базою для якого виступають соціальні платформи. Присутність у соціальних мережах надає змогу ефективно комунікувати з потенційними студентами, надавати актуальну інформацію,

формувати позитивний імідж, а також дозволяє залучити увагу цільової аудиторії.

Тому, спираючись на сучасні тренди, для формування омніканальних точок взаємодії з потенційним абітурієнтом та активної присутності в соціальних мережах, в березні 2023 року було запущено TikTok сторінку кафедри. За 9 місяців існування якої, вдалось залучила 486 підписника, було опубліковано 22 публікації, які сумарно набрали 27 600 лайків, охоплення аудиторії ТікТок сторінки кафедри сягало 568 644 чоловік.

Окрім цього, для формування клієнтського капіталу важливим є побудова позитивного клієнтського досвіду. Так, взаємодія представників кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингової діяльності з абітурієнтами під час приймальної кампанії 2023 року ґрунтуватися відповідно до наступних принципів: надійності (дотримання обіцянок); чуйності (ввічливість співробітників, що проводять профорієнтаційну роботу, оцінка їхнього бажання допомогти); переконливості (компетентність, відповідальність, упевненість); відкритості (можливість одержати найбільш повну, чесну інформацію про стан справ у навчальному закладі); індивідуальному підході (вираження турботи про споживача).

Підсумовуючи, можна зазначити, що ефективна система маркетингових комунікацій закладу вищої освіти для формування клієнтського капіталу передбачає оптимальне поєднання заходів прямої комунікації з абітурієнтами та комплексу інструментів digital-маркетингу, які дають змогу побудувати пряму взаємодію з кожним зацікавленим користувачем протягом усього періоду прийняття рішення про вибір майбутнього навчального закладу.

Оцінка впливу факторів щодо формування студентського капіталу кафедри за результатами вступної кампанії 2023 року була проведена за допомогою анкетування та розрахунку показники ефективності управління клієнтським капіталом відповідно до основних метрик оцінки клієнтського досвіду. Так, за результатами впроваджених підходів до вступної кампанії 2023 року індекс споживчої лояльності (NPS) становить 47,5%, показник задоволеності клієнтів – 65%, індекс задоволеності клієнтів – 8,91 бали, середній коефіцієнт утримання

клієнтів – 23,37%. Коефіцієнт ефективності профорієнтаційного заходу (створення TikTok сторінки кафедри) знаходиться на рівні 50%.

Перспективи подальшого дослідження результативності формування клієнтського капіталу під час вступної кампанії вбачаються у розробці та впровадженні ключових показників ефективності (KPI) в роботі приймальної комісії, що дозволить створити систему конкретних метрик, які відображатимуть рівень досягнень та успішності роботи приймальної комісії ЗВО.

ВИСНОВКИ

Клієнтський капітал як економічна категорія є складовою загальної концепції інтелектуального капіталу та розглядається як сукупність наявних клієнтських ресурсів (інформаційних, репутаційних, договірних, особистісних), одержаних в результаті інтелектуальної (творчої) діяльності, що забезпечують створення доданої вартості підприємства на основі системи відносин з клієнтами. Тобто відносини з клієнтами та все, що безпосередньо впливає на клієнтський вибір, формують клієнтський капітал підприємства.

Управління клієнтським капіталом можна розглядати як стратегічний підхід до управління відносинами з клієнтами, який включає комплекс заходів, що спрямовані на підвищення рівня лояльності клієнтів та спрямовані на максимізацію вартості взаємовідносин з клієнтами. Головною метою управління клієнтським капіталом є створення та утримання якісних відносин з клієнтами для досягнення конкурентних переваг та максимізації прибутку. Ефективне управління клієнтським капіталом зорієнтоване на розробку такої системи, яка б могла чітко відстежувати всі тенденції на ринку та максимально швидко реагувати на зміни в настроях клієнтів і зовнішньому середовищі підприємства.

Оцінка клієнтського капіталу базується на комплексному аналізі ключових показників, що дозволяє підприємству вимірювати результативність своєї стратегії управління та ефективно адаптувати свої підходи до підвищення рівня клієнтського капіталу. Важливе значення в оцінці ефективності управління клієнтським капіталом мають показники, що характеризують оцінку управління клієнтським досвідом. До традиційних метрик оцінювання ефективності взаємодії клієнта з компанією, відносять наступні ключові показники: індекс споживчої лояльності, показник задоволеності клієнтів, індекс задоволеності клієнтів, позиттєва вартість клієнта, показник зусиль клієнта, показник прибутковості клієнта, коефіцієнт утримання клієнтів, коефіцієнт плинності клієнтів, витрати на залучення клієнта, частка клієнтських скарг, показник повернення інвестицій у клієнтський досвід.

Впровадження ефективної системи управління клієнтським капіталом на підприємстві вимагає не лише використання стратегічних підходів та

інструментів, але й належного нормативно-правового та інформаційного забезпечення. Нормативно-правове забезпечення визначає рамки та умови функціонування системи управління клієнтським капіталом. Інформаційне забезпечення, з свого боку, є ключовим фактором успіху управління клієнтським капіталом, що забезпечує збір, аналіз та використання даних про клієнтський капітал.

Державний університет «Житомирська політехніка» – це заклад вищої освіти державної форми власності, підпорядкований Міністерству освіти і науки України. Університет акредитовано в цілому як вищий навчальний заклад IV (вищого в Україні) рівня акредитації. У 2022 році загальний контингент студентів Житомирської політехніки склав 7012 осіб, що на 1689 осіб більше, порівняно з 2021 роком та на 2332 особи більше, порівняно з 2018 роком.

Розглядаючи фінансовий стану університету, можна зробити висновки, що Державний університет «Житомирська політехніка» має позитивні фінансово-економічні результати діяльності, які за звітний період мають тенденцію до зростання. Доходи університету в повній мірі перекривають його витрати та формують незначний профіцит. Можна спостерігати тенденцію до збільшення частки доходів спеціального фонду в загальній структурі доходів. Позитивною є тенденція до збільшення кількості штатних ставок в університеті, що може свідчити про розвиток його діяльності.

У контексті освітнього закладу, клієнтський капітал визначається як сукупність взаємовідносин, що виникає між навчальним закладом, його студентами та абітурієнтами. Студенти, як споживачі освітніх послуг, вже є частиною клієнтського капіталу, оскільки вони складають основну масу учасників освітнього процесу та є складовою академічної спільноти. Управління їхнім досвідом, вивчення їх потреб та рівня задоволеності, сприяє покращенню якості освіти та як наслідок підвищення лояльності до ЗВО. Абітурієнти, з іншого боку, є потенційними клієнтами, оскільки вони на певному етапі, розглядають можливість вступу до навчального закладу. Формування позитивного враження про університет, надання інформації, яка відповідає їхнім

потребам та очікуванням, стимулює їхній інтерес та сприяє вибору конкретного закладу вищої освіти.

Динаміку формування клієнтського капіталу було розглянуто на прикладі окремого структурного підрозділу університету – кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій. Так, протягом останніх 5 років на кафедрі спостерігати тенденцію приросту студентського капіталу, як за денною, так і за заочною формою навчання. Кафедра активно розвиває свої профорієнтаційні заходи для формування студентського капіталу. Зокрема, за період з 2020 по 2023 роки кафедра використовує різноманітні платформи соціальних мереж, такі як Facebook, Instagram, Telegram і TikTok, для залучення уваги аудиторії, впізнаваності та формування позитивного іміджу. Важливим етапом є відкриття нової спеціальності 075 «Маркетинг» у 2022 році, що свідчить про стратегічний підхід до розвитку та адаптації кафедри до потреб на ринку освіти. Таким чином, клієнтський капітал визначає необхідність формування напрямів освітньої діяльності ЗВО та формує його траєкторію розвитку. Такий комплексний підхід до профорієнтаційної діяльності сприяє формуванню та підтримці клієнтського капіталу закладу вищої освіти.

Оцінка впливу факторів щодо формування студентського капіталу кафедри за результатами вступної кампанії 2023 року була проведена за допомогою анкетування та розрахунку показники ефективності управління клієнтським капіталом відповідно до основних метрик оцінки клієнтського досвіду. Так, за результатами впроваджених підходів до вступної кампанії 2023 року індекс споживчої лояльності (NPS) становить 47,5%, показник задоволеності клієнтів – 65%, індекс задоволеності клієнтів – 8,91 бали, середній коефіцієнт утримання клієнтів – 23,37%. Коефіцієнт ефективності профорієнтаційного заходу (створення TikTok сторінки кафедри) знаходиться на рівні 50%.

Перспективи подальшого дослідження результативності формування клієнтського капіталу під час вступної кампанії вбачаються у розробці та впровадженні ключових показників ефективності (KPI) в роботі приймальної комісії, що дозволить створити систему конкретних метрик, які відображатимуть рівень досягнень та успішності роботи приймальної комісії ЗВО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Воробець Г.Ф. Структурна модель споживчого капіталу. Вісник Хмельницького національного університету. № 3. Т. 1. 2012. С. 232-235.
2. Беляков Д.О. Концепція досвіду в сучасних умовах управління. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу*. Житомир : ЖДТУ, 2022. С. 10.
3. Верба В. А., Тищенко О. О. Клієнтський капітал як джерело вартості підприємства. *Проблеми економіки*. № 1, 2014. С. 186-192. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_1_27.
4. Гавкалова Н.Л., Маркова Н.С. Формування та використання інтелектуального капіталу: наук. видання. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 252 с.
5. Голишева Є.О. Організаційно-економічні засади управління споживчим капіталом промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук спец. 08.00.04; Сум. держ. ун-т. Суми, 2012. 23 с.
6. Голяш І., Будник Л. Аналіз інтелектуального капіталу підприємства. *Економічний аналіз*. Вип. 7. 2010. С. 254-256.
7. Гуменюк Ю.П. Людський капітал та вплив його глобального переливу на соціально-економічний розвиток. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. № 682. 2010. С. 259-270.
8. Данніков О. Інструментарій маркетингу в діяльності освітніх установ. *Маркетинг в Україні*. №6. 2010. С. 63-68.
9. Державний університет «Житомирська політехніка». URL: <https://ztu.edu.ua/>
10. Добрянська В. В., Кодак О. А., Верпета Я. В. Розвиток маркетингу закладів вищої освіти на основі дослідження поведінки споживачів освітніх послуг. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8065>
11. Дослідження Gartner: як поліпшити клієнтський досвід. URL: <https://pmb.com.ua/uk/blog/issledovaniegartner-kak-uluchshit-customer-experience/>

12. Економіка вражень: битва за час, увагу та гроші клієнта. Б. Джозеф Пайн II, Джеймс Г. Гілмор ; пер. з англ. А. Цвіри. Х. : Віват, 2021. 416 с.
13. Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДЕБО). URL: <https://vstup.edbo.gov.ua/>
14. Жарська О. І. DIGITAL-Маркетинг закладів вищої освіти. *Економіка та управління підприємствами*. Том 31 (70). № 6, 2020. С. 106-112.
15. Жарська О. І. Принципи організації маркетингових комунікацій ЗВО з абітурієнтами у мережі інтернет. *Економічні науки. Вісник ХДУ*. №37. 2020. С. 34-39. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2020-37-6>
16. Жегус О., Афанасьєва О. Інформаційне забезпечення управління клієнтським досвідом. *Маркетингова освіта в Україні*. Київ : КНЕУ, 2021. С. 184-186.
17. Завалій Т.О. Вартісно-орієнтоване управління клієнтським капіталом підприємства: дис. д-ра філософії: 051 / Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2021. 335 с.
18. Завалій Т.О. Інтегрований підхід до вартісно-орієнтованого управління клієнтським капіталом підприємства. *Стратегії, моделі та технології управління економічними системами: матеріали VII Міжн. наук.-прак. конф., 8–9 жов. 2020 р. Хмельницький: ХНУ*, 2020. С. 250–257.
19. Завалій Т.О. Сутність поняття «клієнтський капітал»: підходи та структура. *Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства: тези I Міжн. наук.-практ. конф., 8–9 лист. 2018 р. Житомир: ЖДТУ*, 2018. С. 342–346.
20. Звіт про основні результати діяльності Житомирської політехніки за 2022 н.р. URL: <https://ztu.edu.ua/page/421.html>
21. Ілляшенко С.М. Сутність, структура і методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства. *Економіка України*. № 11. 2008. С. 16-26.
22. Інструкція «Про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і

організацій». № 291 редакція від 29.07.2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>

23. Квасній Л.Г., Шульжик Ю.О., Сенишин С.Є. Управління відносинами з клієнтами як фактор підвищення конкурентоспроможності компанії. *Наукові інновації та передові технології*, №2 (4). 2022. С. 163-173.

24. Кендюхов О. В. Ефективність управління клієнтським капіталом. *Економіка промисловості*. № 4. 2008. С. 37-40.

25. Костюченко В.М., Богатир Н.В. Інтегрована звітність як інноваційна модель звітності корпоративних підприємств України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 8. 2015. С. 1126-1130.

26. Кужель В., Нікуліна С. Економіка вражень як джерело конкурентоспроможності. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*. Київ : КНЕУ, 2021. С. 154–156.

27. Легенчук С.Ф. Бухгалтерське відображення зовнішнього середовища системи підприємства: енерго-ентропійний підхід. *Міжнародний збірник наукових праць. Теорія та методологія бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. Вип. 3(6). 2006. С. 108-123.

28. Легенчук С.Ф. Бухгалтерський облік інтелектуального капіталу в умовах застосування спеціалізованих систем управління інтелектуальним капіталом. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. № 1(4). 2006. С. 167-173.

29. Маркетингова політика закладу вищої освіти : колективна монографія / за заг. ред. Н. Л. Савицької. Х.: ХДУХТ, 2018. 163 с.

30. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи» від 18.10.99 № 242. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text>

31. Опендабот. Державний університет «Житомирська політехніка». URL: <https://opendatabot.ua/c/05407870>

32. Особливості управління досвідом клієнтів підприємств в умовах цифровізації Обруч Г. В., Бережний І. О., Гавадзюк Є. Б.. *Менеджмент і*

маркетинг. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 75. С. 119-129.

33. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard-BS(c)) як інструмент ефективного управління стратегією організації. *Наукові записки НаУКМА*. Т. 21 : Економічні науки. 2003. С. 56-63.

34. Положення про відділ маркетингу та зв'язків з громадськістю Державного університету «Житомирська політехніка». Погоджено Вченою радою Державного університету «Житомирська політехніка» від 20.01.2020 р., протокол №1. URL: <https://docs.ztu.edu.ua/mdocs-posts/polozhennya-pro-viddil-marketyngu-ta-zv-039-yazkiv-z-gromadskisty-derzhavnogo-universytetu-zhytomyrska-politehnika/>

35. Положення про Вчену раду Державного університету «Житомирська політехніка». Погоджено Вченою радою Державного університету «Житомирська політехніка» від 31 травня 2019 р., протокол № 6. URL: <https://docs.ztu.edu.ua/mdocs-posts/statut-universytetu/>

36. Положення про Наглядову раду Державного університету «Житомирська політехніка». Погоджено Вченою радою Державного університету «Житомирська політехніка» 23 березня 2022 р., протокол № 4. URL: <https://docs.ztu.edu.ua/mdocs-posts/statut-universytetu/>

37. Положення про приймальну комісію Державного університету «Житомирська політехніка». Погоджено Вченою радою Державного університету «Житомирська політехніка» від «31» березня 2023 року, протокол № 5. URL: <https://vstup.ztu.edu.ua/ofitsijni-dokumenty-2023/>

38. Про вищу освіту : Закон України від 1 липня 2014 року №1556- VII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.

39. Про захист персональних даних: Закон України від 1 червня 2010 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>

40. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII (у редакції від 16.07.2020). Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1992. № 48. Ст. 650. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

41. Про реорганізацію Житомирського інженерно-технологічного інституту. Розпорядження Кабінету міністрів України від 17 березня 2003 р. №149-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/149-2003-%D1%80#Text>

42. Про створення Житомирського інженерно-технологічного інституту. Постанова Кабінету міністрів України від 2 квітня 1994 р. № 212. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/212-94-%D0%BF#Text>

43. Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) 216/679 від 27.04.2016 р. про захист фізичних осіб при обробці персональних даних і про вільний рух таких даних, та про скасування Директиви 95/46/ЄС (Загальний регламент про захист даних). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MU16144>

44. Савицька Н.Л. Управління клієнтським досвідом в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Маркетинг і цифрові технології*. Одеса: ТЕС, 2020. С. 76–78.

45. Селезньова О. О. Клієнтоорієнтований підхід до управління будівельним підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 83–86.

46. Система управління якістю. Державний університет «Житомирська політехніка». URL: <https://ztu.edu.ua/page/443.html>

47. Ситник Н. І. Методи дослідження клієнтського досвіду в дизайн-мисленні. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: II Міжнародна науково-практична конференція*. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2021. С.- 104–105.

48. Ситник Н.І. Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу. *Бізнес-інформ*. №9. 2021. С. 216-224.

49. Ситник Н.І., Матвієнко А.О. Сучасні методи оцінки інтелектуального капіталу організації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: I Міжнародна науково-практична конференція*. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського. 2020. С. 182-183.

50. Сотніков А. В. Основні підходи та методи оцінки вартості підприємств. *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Вісник НТУУ «КПІ»*. № 61. 2015. С. 70–73.

51. Сотніков А.В. Еволюція концепції вартісно-орієнтованого управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, № 714. 2011. С. 252–257.

52. Становлення Волинського (Житомирського) індустріального технікуму як єдиного вищого технічного навчального закладу Волинської губернії / В. В. Євдокимов, О. В. Олійник, А. О. Чагайда. *Технічна інженерія*. № 2. 2019. С. 3-9.

53. Статут Державного університету «Житомирська політехніка» (нова редакція). Ідентифікаційний код 05407870. Погоджено Конференцією трудового колективу «01» вересня 2021 року, протокол №2. URL: <https://docs.ztu.edu.ua/mdocs-posts/statut-universytetu/>

54. Стратегія університету: місія, візія, цінності. Стратегія Державного університету «Житомирська політехніка » 2020-2023 р. URL: <https://ztu.edu.ua/chapter/17.html>

55. Тищенко О.О. Клієнтський капітал підприємства: семантична ідентифікація та структурні елементи. *Стратегія економічного розвитку України*. № 31. 2012. С. 116–123.

56. Трушкіна Н., Шкригун Ю. Концептуальні підходи до визначення суті й змісту терміна «клієнтський досвід». *Věda a perspektivy*. 2021. №. 4 (4). С. 125-138.

57. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75–78.

58. Цивільний кодекс України № 435-IV від 05.10.2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

59. Управління інтелектуальною власністю: монографія / П. М. Цибульов, В. П. Чеботарьов, В. Г. Зінов, В. Г. Суїні. К.: «К.І.С.», 2005. 448 с.

60. Щодо перейменування Житомирського державного технологічного університету. Наказ Міністерства освіти і науки України від 26.03.2019 р. №397

61. Blattberg R.A., Deighton J. Manage Marketing by the Customer Equity Test. *Harvard Business Review*. 1996. Jul-Aug. Vol. 74. No. 4. P. 136-144.

62. D. Bieliakov, T. Ostapchuk, I. Zhalinska The essence of experience management under contemporary management conditions. *Current Trends in Young Scientists' Research: X All Ukrainian Scientific and Practical Conference (April 20, 2023)* – Zhytomyr: Zhytomyr Polytechnic State University, 2023. 110-111p.
63. Daniel J. Knight, Performans Measures For Increasing Intellectual Capital, *Planning Review*. 1999. Vol. 27 (2). P. 22-27.
64. Edvinsson L., Malone M.S. Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York. Harper Business, 1997.
65. Erina J., Lace N. Needs for Customer Capital in Banks. *Knowledge Society Institute International Conference «IV International Science Conference «Knowledge Society», V International Science Conference for Young Researchers «Technical 290 Science and Industrial Management»*, Bulgaria, Nesebar, September 5-7, 2011. March. Vol. 4. No. 1. P. 38-41.
66. Facebook сторінка кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій. URL: <https://www.facebook.com/ke.zstu>
67. Instagram сторінка кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій. URL: <https://instagram.com/mbm.ztu>
68. Lemon K.N., Rust R.T., Zeithaml V.A. What Drives Customer Equity. *Marketing Management*. 2001. Vol. 10. No. 1. P. 20-25.
69. Marutschke D., Gournelos T., Ray S. Understanding Fluency and Friction in Customer Experience Management. *Predicting Trends and Building Strategies for Consumer Engagement in Retail Environments*. Igi Global, 2019. P. 88–108.
70. Mason R.O., Apte U.M. Using Knowledge to Transform Enterprises. *Transforming Enterprise: The Economic and Social Implications of Information Technology*. 2005. MIT Press, Boston, MA. P. 131-154.
71. Meta Business Suite. URL: <https://business.facebook.com/latest/>
72. Saint-Onge H., Armstrong C. The Coductive Organization. Oxford, Elsevier Inc. 2004. P. 37
73. Sullivan P.H. Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation. John Wiley&Sons, Inc., New York. 1998. 369 p.

74. TikTok Revenue and Usage Statistics (2023). BusinessofApps. URL: <https://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics/>
75. TikTok сторінка кафедри менеджменту, бізнесу та маркетингових технологій. URL: https://www.tiktok.com/@students_mbm
76. YouControl. Державний університет «Житомирська політехніка». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/05407870/

ДОДАТКИ

Напрями діяльності та функції відділу маркетингу та зв'язків з громадськістю

Напрями діяльності	
Маркетингова діяльність	- розробка актуальної маркетингової стратегії університету; - проведення комплексу маркетингових досліджень ринку освітніх та наукових послуг, цільових сегментів, конкурентного середовища; - ведення інформаційної бази даних, отриманих і оброблених в ході проведення маркетингових досліджень та за результатами діяльності відділу МЗГ; - брендинг Університету; - розробка принципів та розвиток корпоративної культур університету; - розробка рекомендацій та пропозицій, спільно з іншими підрозділами Університету, щодо введення нових та оновлення існуючих освітніх і наукових послуг університету; - створення та підтримка еталону бренд-бук та контроль за його дотриманням. - організація та проведення маркетингових заходів, спрямованих на підтримку бренду університету; - координація участі університету в профорієнтаційних заходах; - розробка сувенірної та рекламно-іміджевої продукції.
Збутова діяльність	- визначення переліку пріоритетних освітніх програм для просування на ринку; - ведення та обробка клієнтських баз даних; - маркетингова підтримка процесу набору абітурієнтів на контрактну та бюджетну форми навчання.
Зв'язки з громадськістю	- побудова ефективних внутрішніх та зовнішніх комунікацій зі стейкхолдерами; - розробка принципів інформаційної та комунікаційної політики університету; - організація та координація роботи медіа-центру університету, розробка інформаційних та промо матеріалів університету; - інформаційна підтримка заходів в університеті, організація процесу наповнення та підтримка веб-сайту університету, підтримка сторінок університету в соціальних мережах; - контроль (візування) рекламних та інформаційних матеріалів з метою забезпечення їх відповідності інформаційній політиці та бренд-буку університету; - співпраця з українськими та іноземними ЗМІ, аналіз та моніторинг ЗМІ, проведення прес-конференцій, брифінгів та інших суміжних заходів.
Функції	
Аналітичний маркетинг	- здійснення моніторингу тенденцій і перспектив у галузі освіти і науки; - проведення комплексу досліджень позиції університету на ринку освітніх та наукових послуг; - створення і оновлення маркетингових баз даних; - підготовка пропозицій щодо впровадження нових напрямків діяльності та асортименту продукції і послуг.
Планування здійснення маркетингової діяльності	- формування плану і кошторису маркетингових заходів університету, організація і контроль за його виконанням.

Формування стратегії у галузі збутової діяльності	- формування переліку пріоритетних освітніх програм на ринку освітніх послуг; - ведення та обробка клієнтських баз; - маркетингова підтримка процесу набору вступників на контрактну та бюджетну форми навчання.
Репутаційний маркетинг	- розробка планів та реалізація заходів, спрямованих на формування іміджу, репутації та бренду університету; - координація діяльності, спрямованої на формування корпоративної культури університету; - моніторинг зовнішнього інформаційно-комунікаційного середовища; - планування PR і рекламних кампаній; - координація участі університету у виставках, семінарах, конференціях та інших заходах; - моніторинг якості університетських інформаційних ресурсів, розробка пропозицій щодо їх удосконалення.
Документообіг	- підготовка наказів і розпоряджень стосовно маркетингової діяльності; - підготовка договорів із постачальниками і підрядниками та супровідної документації до них (специфікацій, рахунків-фактур, актів виконаних робіт), вчасне передавання їх по ланцюгу документообігу; - підготовка статистичних і аналітичних звітів з маркетингової діяльності; - зберігання документації відділу МЗГ у належному стані та у відповідності із існуючими вимогами законодавства.
Інші функції	- забезпечення потреб у рекламно-інформаційній, іміджевій та сувенірній продукції; - отримання від начальників структурних підрозділів необхідних даних, пов'язаних зі збором та аналізом маркетингової інформації; - участь у впровадженні та забезпеченні результативного функціонування системи менеджменту якості Житомирської політехніки і навчально-методичного відділу; - участь в організації внутрішніх та зовнішніх аудитів системи менеджменту якості Житомирської політехніки; - участь у розробці та виконанні коригувальних та запобіжних дій, а також аналізу їх результативності; - залучення працівників і студентів університету в систему менеджменту якості Житомирської політехніки; - інформування про результати діяльності відділу на його сторінці на офіційному сайті Житомирської політехніки.

Джерело: систематизовано автором на основі [34]