

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

©2020 ТРУШКІНА Н. В.

УДК 005:339.1:658
JEL: L23; M11; M29

Трушкіна Н. В. Клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу в умовах інформаційної економіки

У статті викладено результати проведених міжнародними організаціями експертних опитувань щодо визначення сучасних проблем, особливостей і тенденцій клієнтоорієнтованості логістичного сервісу в контексті інформаційного середовища. Виконано статистичний аналіз показників, що характеризують рівень використання інформаційно-комунікаційних технологій при управлінні взаємовідносинами зі споживачами на українських підприємствах. Виявлено ключові бар'єри, що стримують цифрову трансформацію логістичного сервісу, які умовно класифіковано за 6 групами: ринкові, транспортні, маркетингові, інформаційні, організаційні, фінансово-економічні. Обґрунтовано доцільність застосування клієнтоорієнтованого підходу до логістичного сервісу в інформаційній економіці. Запропоновано цифрову стратегію трансформації клієнтського сервісу, реалізація якої дозволить одержати синергетичний ефект, що включає економічний, соціальний і екологічний ефекти. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці організаційно-економічного механізму управління взаємовідносинами зі споживачами в контексті маркетингової стратегії підприємств в умовах інформаційної економіки.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, логістичний сервіс, клієнтоорієнтований підхід, управління взаємовідносинами зі споживачами, клієнтський досвід, інформаційна економіка, цифрові технології, CRM-система, цифрова стратегія, трансформація, ефект.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-196-204>

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 27.

Трушкіна Наталія Валеріївна – кандидат економічних наук, член-кореспондент АЕН України, старший науковий співробітник відділу проблем регуляторної політики та розвитку підприємництва, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

E-mail: nata_tru@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/C-1441-2018>

УДК 005:339.1:658
JEL: L23; M11; M29

Трушкіна Н. В. Клиентоориентированный подход к логистическому сервису в условиях информационной экономики

В статье изложены результаты проведенных международными организациями экспертных опросов для определения современных проблем, особенностей и тенденций клиентоориентированности логистического сервиса в контексте информационной среды. Проведен статистический анализ показателей, характеризующих уровень использования информационно-коммуникационных технологий при управлении взаимоотношениями с потребителями на украинских предприятиях. Выявлены ключевые барьеры, сдерживающие цифровую трансформацию логистического сервиса, которые условно классифицированы по 6 группам: рыночные, транспортные, маркетинговые, информационные, организационные, финансово-экономические. Обоснована целесообразность применения клиентоориентированного подхода к логистическому сервису в информационной экономике. Предложена цифровая стратегия трансформации клиентского сервиса, реализация которой позволит получить синергетический эффект, включающий экономический, социальный и экологический. Перспективы дальнейших исследований состоят в разработке организационно-экономического механизма управления взаимоотношениями с потребителями в контексте маркетинговой стратегии предприятий в условиях информационной экономики.

Ключевые слова: клиентоориентированность, логистический сервис, клиентоориентированный подход, управление взаимоотношениями с потребителями, клиентский опыт, информационная экономика, цифровые технологии, CRM-система, цифровая стратегия, трансформация, эффект.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Библ.:** 27.

Трушкіна Наталія Валеріївна – кандидат економічних наук, член-кореспондент АЕН України, старший науковий співробітник відділу проблем регуляторної політики та розвитку підприємництва, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

E-mail: nata_tru@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/C-1441-2018>

UDC 005:339.1:658
JEL: L23; M11; M29

Trushkina N. V. The Client-Oriented Approach to Logistics Service in the Information Economy

The article presents the results of expert surveys conducted by international organizations to determine the current problems, features and trends of client-orientedness of logistics service in the context of an information environment. A statistical analysis of the indicators describing the level of use of information and communication technologies in the management of relations with consumers in Ukrainian enterprises is carried out. The major barriers to digital transformation of logistics services are identified, which are conditionally classified into 6 groups: market, transport, marketing, informational, organizational, and financial-economic. The expediency of applying a client-oriented approach to logistics service in the information economy is substantiated. A digital strategy for the transformation of client service is proposed, the implementation of which will provide obtaining of a synergistic effect, combining the economic, social and ecological. Prospects for further research include the development of an organizational-economic mechanism for managing relationships with consumers in the context of the marketing strategy of enterprises in the information economy.

Keywords: client-orientedness, logistics service, client-oriented approach, consumer relationship management, client experience, information economy, digital technologies, CRM system, digital strategy, transformation, effect.

Fig.: 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 27.

Trushkina Nataliia V. – PhD (Economics), Corresponding Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, Senior Research Fellow of the Department of Regulatory Policy and Entrepreneurship Development, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (2 Marii Kapnist Str., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: nata_tru@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/C-1441-2018>

Ключовий вектор цифрової трансформації має бути спрямований на застосування клієнтоорієнтованого підходу до управління взаємовідносинами зі споживачами з метою підвищення рівня логістичного обслуговування та якості сервісу. Це підтверджують і результати досліджень різних міжнародних аналітичних центрів. Як показує опитування 13 тис. клієнтів, яке було проведене компанією Accenture Digital [1], 2 із 3 споживачів змінюють постачальника послуг через низький рівень якості обслуговування. За оцінками Gartner [2], 9 із 10 компаній сьогодні конкурують передусім за показником «якість логістичного обслуговування клієнтів».

Згідно з доповіддю компанії IDG Communications, Inc., підготовленою на підставі думок 700 топ-менеджерів, виявлено, що цифрова трансформація є засобом поліпшення обслуговування споживачів (46% респондентів). Опитування 528 керівників і фахівців з проблем стратегічного управління цифровими трансформаціями, яке здійснено консультаційною компанією Altimeter-Prophet, показало, що основні зусилля спрямовано на вдосконалення системи контактів зі споживачами (54% експертів).

За результатами обстеження Агентства електронного консалтингу Econsultancy [3], серед найбільш важливих характеристик для успішності в цифровій економіці визнано клієнтоорієнтованість (58% респондентів). Однак формуванню клієнтоорієнтованого підходу до обслуговування споживачів перешкоджає ряд бар'єрів, а саме: невідповідність корпоративної культури вимогам клієнтів (39%); відсутність технологічних платформ, що дозволяють управляти даними (35%); нездатність IT-підрозділів підтримувати комунікації з клієнтами (28%); недостатня компетентність в аналізі даних (28%); фокусування підприємств на продажах, а не на споживачеві (28%) тощо.

Таким чином, проблеми трансформації логістичного сервісу із використанням клієнтоорієнтованого підходу в контексті інформаційного середовища залишаються актуальними і вимагають подальших досліджень.

На думку науковців [4], ключова проблема полягає у стратегічній маркетинговій трансформації, або стратегічному CRM. Інвестування в технології без розуміння очікувань, переваг і цінностей споживачів, без залучення клієнтів і позитивного клієнтського досвіду (основи так званого «століття спо-

живача») – неправильна стратегія, яка не може дати необхідний результат. Принциповим у контактах з клієнтами стають не просто питання інструментарію, а те, як окремі інструменти можуть вирішити проблеми клієнтів, відповідають їхнім потребам і навчають клієнтів і виробників. Саме така стратегія створює унікальну споживчу цінність, а компанія стає «системним інтегратором» в її формуванні.

Як стверджує Д. Кузін [5], клієнтоцентристський підхід і використання мережі споживачів є однією з основних характеристик четвертої промислової революції. Це пов'язано з розвитком економіки спільного споживання, коли важлива не власність щодо того чи іншого продукту, а спільне його використання (так званий «організаційний споживач») за допомогою цифрових інформаційно-комунікаційних технологій. Цей виклик обумовлено принциповими змінами в системі маркетингу та маркетингових технологій.

У роботі [6] зазначено, що нові бізнес-моделі стають клієнтоорієнтованими, що повністю визначає їх структуру: від ціннісної пропозиції, спрямованої на вирішення потреб клієнта, своєчасної доставки і до грошових потоків (доходів), які створені під час використання продукції. Аналітики PwC відзначають, що нові бізнес-моделі орієнтовані на отримання додаткового прибутку від цифрових рішень, які оптимізують процеси взаємодії з клієнтом та їх логістичного обслуговування.

Аналіз і узагальнення наукової літератури свідчить, що зарубіжними та вітчизняними вченими приділяється значна увага:

- ✦ визначенню з різних наукових точок зору сутності та змісту понять «логістичне обслуговування» (М. Григорак, М. Крістофер, Є. Крикавський, Ж.-Ж. Ламбен, К. Мельникова, Х. Пек, К. Таньков, Н. Хтей); «логістичний сервіс» (L. Berry, О. Бахурець, Дж. Коулман, Ю. Леонова, Д. Пепперс, Ф. Райхельд, М. Роджерс, К. Таньков, Н. Чухрай, Дж. Шоул); «клієнтоорієнтованість» і «клієнтоорієнтований підхід» (I. Alarm, P. Fader, H. Gebauer, T. Hennig-Thurau, S. Kowalkovski, Ch. Perry, Д. Захарченко, А. Зінкевич, Ю. Кареева, І. Павленко, П. Петриченко, І. Продан, Ю. Різник, Н. Рябоконт);
- ✦ дослідженню особливостей CRM-системи та її відмінностей від інших інформаційних сис-

тем (G. Balabanis, K. Keller, P. Kotler, A. Payne, V. Souitaris, Є. Крикавський, З. Люльчак, І. Петецький, О. Похильченко, Я. Циран, Н. Чорнописька);

- ✦ прикладним аспектам застосування цифрових технологій у діяльності підприємств (у т. ч. для вдосконалення системи управління взаємовідносинами зі споживачами) та обґрунтуванню науково-методичних підходів до оцінювання ефекту від їх реалізації (А. Amaral, L. Barreto, Н. Dzwigol, А. Kwilinski, Т. Pereira, О. Афанасьєва, О. Вишневський, В. Ляшенко, О. Никифору, М. Федорук, А. Ширяєва).

Разом із тим багатогранність, багатоаспектність і дискусійність окремих питань з обраної тематики обумовлюють необхідність подальших наукових розробок. І особливо вирішення даної проблеми актуалізується в сучасних умовах цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств та інтенсивного розвитку інформаційної економіки.

З огляду на це, *метою* даного дослідження є виявлення ключових бар'єрів, які стримують ефективний розвиток системи управління взаємовідносинами з клієнтами; обґрунтування доцільності застосування клієнтоорієнтованого підходу до логістичного сервісу в умовах інформаційної економіки; розроблення цифрової стратегії трансформації клієнтського сервісу.

Міжнародний досвід свідчить, що до першочергових завдань цифрової стратегії підприємств віднесено клієнтський досвід і підвищення його якості. За даними компанії Simpler Media, з'ясовано, що з 325 керівників відділів по роботі з аудиторією 79% визначають DCX (Digital Customer Experience, або цифрове обслуговування клієнтів) як надзвичайно важливий інструмент для їх організацій. Компанією PwC спільно з експертами британського економічного дослідницького інституту Oxford Economics доведено, що інвестування в цифрову трансформацію сприяє насамперед поліпшенню якості обслуговування клієнтів (40% респондентів). Для багатьох глобальних компаній цифровізація бізнесу, згідно з дослідженням IDC, перш за все, означає задоволення очікувань споживачів (52% респондентів).

У результаті опитування 1 155 керівників виробничих компаній у 26 країнах світу, проведеного PwC Strategy& [7], встановлено, що «цифрові чемпіони» безперервно зміцнюють і вдосконалюють свої пропозиції цифрових продуктів і доступ до клієнтів. Вони досягли успіху у формуванні розуміння потреб клієнтів і намагаються враховувати вимоги споживачів при створенні привабливих та індивідуалізованих рішень, покращуючи традиційні продукти за допомогою послуг, програмного забезпечення, аналізу даних і доданої вартості від залучення широких партнерських мереж. Понад 50% виручки «цифрових

чемпіонів» надходить від удосконалених у цифровому відношенні продуктів і послуг. Прогнозується, що інвестиції в нові технології та цифрові екосистеми можуть сприяти у найближчі 5 років одержанню приросту виручки в розмірі 15%. Дослідження показало, що 68% респондентів з числа «цифрових чемпіонів» освоїли програми підвищення якості обслуговування клієнтів, які пропонують індивідуалізовані продукти та послуги, у той час як 63% використовують переваги більш складних ланцюгів створення вартості.

Основними цілями цифрової трансформації, на думку 100 ІТ-керівників великих компаній з фінансової, телекомунікаційної, нафтогазової та інших галузей економіки, названо підвищення задоволеності клієнтів (58% респондентів); скорочення витрат (54%); вихід на нові ринки, розширення асортименту продуктів і послуг (33%).

Експертне анкетування 700 представників понад 300 російських компаній з 15 галузей, яке проведено у 2018 р. компанією «Команда-А Менеджмент» [8], дозволило встановити, що найбільш важливим напрямом цифрової трансформації визнано цифровий клієнтський сервіс (65,6% респондентів). Разом із тим лише 6,2% експертів назвали омніканальність (об'єднання усіх каналів продажів) повністю реалізованим інструментом у своїй компанії. Основна частина (75%) тією чи іншою мірою сумніваються в завершеності цього процесу, а 18,8% визнають відсутність омніканальності. При цьому 17,2% відзначають, що digital-канал є принципово суттєвим чинником для клієнтів; 59,4% відповіли, що для них digital-канал важливий нарівні з іншими чинниками, а для 23,4% опитаних цифровий канал є неважливим.

На підставі статистичного аналізу встановлено, що на українських підприємствах в останнє десятиріччя також актуалізуються проблеми використання інформаційно-комунікаційних технологій при управлінні взаємовідносинами зі споживачами (*табл. 1*). Так, за даними Державної служби статистики України, кількість підприємств, у яких вебсайт забезпечував персоналізоване інформаційне наповнення для постійних клієнтів, збільшилася за 2011–2018 рр. на 95,9%, а реалізація пропозицій щодо можливості виробництва продукції згідно з вимогами клієнта несуттєво скоротилася – на 1,1%. Кількість підприємств, у яких вебсайт забезпечував можливості обслуговування клієнтів, зросла у 2018 р. порівняно з 2016 р. на 15,5%. Кількість підприємств, що купували програми для управління взаємовідносинами з клієнтами, збільшилася на 26,5%.

За 2011–2018 рр. спостерігалася тенденція зростання кількості підприємств, які користувалися автоматизованим обміном даних для: відправлення або отримання транспортної документації (товарно-транспортних накладних) у 4,3 разу; отримання замовлень від клієнта – у 2,8 разу; відправлення або

Динаміка показників, що характеризують застосування інформаційно-комунікаційних технологій при управлінні взаємовідносинами зі споживачами

Напрямок / Показник	Рік	
	2011	2018
<i>Можливості вебсайту при використанні Інтернету</i>		
Кількість підприємств, які мали доступ до Інтернету	43847	43303
Кількість підприємств, які мали вебсайт	15962	22331
З них підприємства, у яких вебсайт забезпечував:		
пропозиції щодо можливості виготовляти продукцію згідно з вимогами клієнта	4581	4531
персоніфіковане інформаційне наповнення в рамках вебсайту		
для постійних/повторних клієнтів	2330	4565
<i>Цілі здійснення автоматизованого обміну даними</i>		
Кількість підприємств, які здійснювали автоматизований обмін даними	26269	49833
З них підприємства, які використовували автоматизований обмін даними для:		
отримання замовлень від клієнта	13005	36998
відправлення або отримання інформації про продукцію	15038	37226
відправлення або отримання транспортної документації	6398	27561
<i>Напрями здійснення електронного обміну даними</i>		
Підприємства, які здійснювали регулярний електронний обмін інформацією за напрямками:		
формування виробничих планів або прогнозування попиту споживачів	3840	7211
доставка кінцевої продукції клієнтам	4331	8597

Джерело: складено за даними: [9, с. 18–20; 10, с. 18–20; 11, с. 15–17; 12, с. 11–13; 13, с. 11–15; 14, с. 11–13, 15; 15, с. 11–13, 15].

отримання інформації про продукцію – у 2,5 разу. Кількість підприємств, що здійснювали регулярний електронний обмін інформацією, збільшилася для: доставки кінцевої продукції клієнтам на 98,5%; формування виробничих планів або прогнозування споживчого попиту – на 87,8%.

Кількість підприємств, які застосовували соціальні медіа для отримання відгуків клієнтів або надання відповідей на їх запитання, зростає за 2014–2018 рр. з 4002 до 8260, або на 106,4%, а для залучення клієнтів у інноваційний розвиток продукції – з 2647 до 5221, або на 97,2% [11, с. 19; 12, с. 15; 13, с. 14; 14, с. 14; 15, с. 14].

Однак, незважаючи на позитивні тенденції збільшення кількості вітчизняних підприємств, які впроваджують інформаційні технології при організації процесів логістичної діяльності, у результаті проведених власних досліджень [16–20] доведено, що ефективній цифровій трансформації логістичного сервісу перешкоджає чимало бар'єрів, які умовно можна класифікувати у 6 груп (табл. 2).

Для усунення вищеперелічених бар'єрів доцільно впроваджувати дієві інструменти управління взаємовідносинами з клієнтами. Серед них можна вказати CRM-систему (*Customer Relationship Management*), у якій реалізується клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу та обслуговування споживачів

(табл. 3). Суть даної системи полягає в раціональному управлінні взаємовідносинами з клієнтами, тобто залученні нових клієнтів, перетворенні нейтральних покупців у лояльних клієнтів, формуванні бізнес-партнерів з постійних споживачів.

Для трансформації клієнтського сервісу в умовах цифровізації економіки доцільно розробляти та реалізовувати цифрову стратегію на засадах клієнтоорієнтованості (рис. 1).

На думку фахівців компанії PwC Strategy & [7], інтегрована екосистема «Рішення для клієнтів» має ряд переваг, серед яких:

- ✦ більш висока виручка від ініціатив, спрямованих на підвищення задоволеності потреб клієнтів по всіх каналах за рахунок пропозицій індивідуалізованих рішень;
- ✦ отримання більшого маржинального прибутку в результаті оптимального використання внутрішніх можливостей і розширеної партнерської мережі;
- ✦ велика маневреність через управління гнучкою партнерською мережею;
- ✦ безперервна конективність операційної діяльності для підвищення ефективності та скорочення витрат.

**Систематизація бар'єрів, які стримують цифрову трансформацію логістичного сервісу
в умовах інформаційної економіки**

Бар'єри	Зміст
Ринкові	Постійні коливання кон'юнктури ринків збуту; нестабільність споживчого попиту на готову продукцію
Транспортні	Несвоєчасність доставки вантажу через поломку або непередбачувані простой транспортних засобів; неготовність вантажу в потрібний термін; втрата вантажу через несприятливі умови транспортування
Маркетингові	Недостатнє врахування особливостей обслуговування різних категорій споживачів залежно від специфіки діяльності підприємств; недосконалість контрактної діяльності підприємств; неефективне використання інструментів маркетингових комунікацій; відсутність загальноприйнятого підходу до термінів «логістичне обслуговування», «логістичний сервіс», «клієнтоорієнтованість»; недостатнє застосування клієнтоорієнтованого підходу до логістичного обслуговування споживачів
Інформаційні	Відсутність єдиного підходу до визначення категоріально-понятійного апарату (наприклад, «інформаційна економіка», «цифрова трансформація», «цифрова трансформація бізнес-процесів» тощо); недостатність знань і навичок з інформаційної економіки; недостатнє використання цифрових технологій та електронних платформ для управління взаємовідносинами зі споживачами
Організаційні	Відсутність чітко визначеної стратегії цифрової трансформації, бачення цифрового майбутнього компанії й недоліки керівництва; невміння управляти організаційними змінами; відсутність цифрової стратегії управління взаємовідносинами зі споживачами; низький рівень залученості співробітників; недостатність кваліфікованих і компетентних кадрів, які б відповідали сучасним вимогам цифровізації економіки
Фінансово-економічні	Несвоєчасність сплати за відвантаженою продукцією; недостатній обсяг інвестиційно-фінансових ресурсів

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 3

**Характеристика ключових CRM-систем, які використовуються при організації логістичної діяльності
українських підприємств**

Назва	Особливості та відмінності
1	2
Sales Creatio	Для автоматизації та прискорення повного циклу продажів: від ліду до повторних замовлень. Має конфігурації для управління маркетингом, сервісом і бізнес-процесами
Bitrix24	Оптимізація роботи всередині колективу компанії. Співробітники більш оперативно реагують на різні завдання та питання клієнтів
Microsoft Dynamics CRM	Містить інструменти для управління продажами, маркетингом, сервісом і бізнес-процесами
Sales Drive	Система управління продажами. Підходить для інтернет-магазинів
Keepin CRM	CRM-система для малого та середнього бізнесу. Інструмент для оптимізації роботи з клієнтами, лідами, завданнями, угодами, складом
AmoCRM	Дозволяє формувати бази контактів і вести облік угод
Мегаплан Продажі	Сприяє підвищенню продажів, управлінню співробітниками в дистанційному режимі
1С: CRM	Забезпечує управління базою клієнтів, введення історії взаємовідносин з клієнтами, управління продажами, маркетингом, бізнес-процесами
Lira CRM	Хмарна CRM для управління клієнтською базою, планування та контролю завдань співробітників, координації угод за допомогою різних інструментів
Sugar CRM	Комерційна open-source система для управління продажами та підтримки клієнтів
Tend CRM	Модульна система автоматизації компанії. Оптимізує роботу відділу продажів, забезпечує необхідний рівень контролю за роботою персоналу й автоматизує збір і розподіл замовлень потенційних клієнтів між співробітниками

1	2
Real Estate CRM	CRM повного циклу для агентств нерухомості
LP-CRM	Для оптових і роздрібних продажів з веденням статистики та контролем над співробітниками
Парус-Менеджмент і Маркетинг	Інструмент автоматизації CRM-стратегії, який поєднує в єдиний інформаційний простір взаємопов'язані бізнес-процеси основних підрозділів компанії по роботі з клієнтами (продажі, маркетинг, обслуговування)
Net Nunt CRM	Система в Gmail для оптимізації бізнес-процесів. Дозволяє малому та середньому бізнесу збирати потенційних клієнтів із різних джерел, оцінювати, сегментувати та відстежувати їх шлях за допомогою «воронки продажів» – прямо з Gmail-пошти
vTiger CRM	Open-source CRM-система на платформі Apache, MySQL, PHP. Широка функціональність. Вбудований поштовий клієнт. Клієнтський портал

Джерело: авторська розробка.

За оцінками дослідницької групи Technical Assistance Research Program, середня віддача від інвестицій в якісний сервіс для промислових підприємств становить 100%, банківських установ – до 170%, підприємств у сфері роздрібної торгівлі – до 200% [21, с. 16].

Результати досліджень зарубіжних вчених [22] показують, що 5% зростання кількості лояльних компанії споживачів супроводжується збільшенням прибутку від 25 до 85% залежно від виду економічної діяльності. За розрахунками Дж. Коулмана [23], реалізація стратегій, методів і систем для зростання лояльності клієнтів сприяє підвищенню прибутковості компанії на 25–100%. При цьому, при правильному впровадженні програм лояльності, на 15% збільшуються обсяги продажів, на 20% – маркетинговий ефект, на 23% – рівень лояльності до бренду [24, с. 12].

Американські дослідники [25] встановили, що 1% зростання індексу задоволеності покупців приводить до 3% збільшення капіталізації компанії. Середній кумулятивний ефект приросту рентабельності (на 11,5% за п'ять років) становить від 1% щорічного приросту індексу задоволеності споживачів.

Згідно з експертними оцінками [26] витрати на придбання нового споживача в 5–10 разів більше, а на повернення втраченого споживача в 50–100 разів більше витрат на утримання задоволеного споживача. Доведено, що відповідно до принципу Парето 80% прибутку компанія отримує від 20% постійних клієнтів, а вартість залучення нового клієнта в 5 разів перевищує номінальну вартість утримання наявного. Збільшення товарообігу від наявних клієнтів на 10% приводить до зростання акціонерної вартості компанії на 15,5%.

За даними консалтингового агентства «PRCA» [27], у 2018 р. середній відсоток від маркетингового бюджету компаній на просування продуктів і супутніх послуг онлайн становить приблизно 16% і щорічно збільшуватиметься на 10%. У ході Всесвітнього дослідження Digital IQ, проведеного компанією PwC,

виявлено, що: 54% керівників транспортно-логістичних компаній вважають, що інвестиції в цифрові технології дозволяють збільшувати виручку; 16% – прибуток; 11% – покращувати якість обслуговування клієнтів. 64% респондентів стверджують, що протягом наступних 5 років зміни в поведінці клієнтів приведуть до проривних трансформацій в їх бізнесі.

За прогнозами міжнародного аналітичного агентства Gartner, до 2020 р. клієнтський сервіс за своєю значущістю для споживачів може обігнати такі показники, як ціна та якість продукції. Персоналізація, на думку аналітиків міжнародної консалтингової фірми McKinsey, вже дозволяє глобальним гравцям збільшувати доходи на 5–15%. За розрахунками Gartner, у 2019 р. компанії в багатьох країнах збільшили свої інвестиції в персоналізований маркетинг на 50%. Згідно з оцінками Gartner Research, до 2025 р. компанії, які використовують для взаємодії з покупцями понад чотирьох цифрових каналів, будуть на 300% ефективнішими одно- та двоканальних конкурентів. А кількість мультимедійних споживачів зросте у 2025 р. вдвічі. При цьому вартість обслуговування може значно скоротитися за рахунок перерозподілу запитів у цифрові канали.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що цифрова трансформація логістичного сервісу в системі логістичного менеджменту підприємства тісно взаємопов'язана з розвитком інформаційної економіки. Повна орієнтація на споживача досягається за рахунок організації акумулювання, структурування та обміну інформацією, а високий рівень конкурентоспроможності в інформаційну економіку неможливий без клієнтоорієнтованого підходу до клієнтського сервісу. Управління взаємовідносинами зі споживачами стає пріоритетним напрямом в умовах цифровізації бізнесу. У сучасному інформаційному просторі зростає роль і значення поліпшення якості логістичного обслуговування з використанням клієнтського підходу. Даний підхід означає вибудовування всіх бізнес-процесів навколо потреб

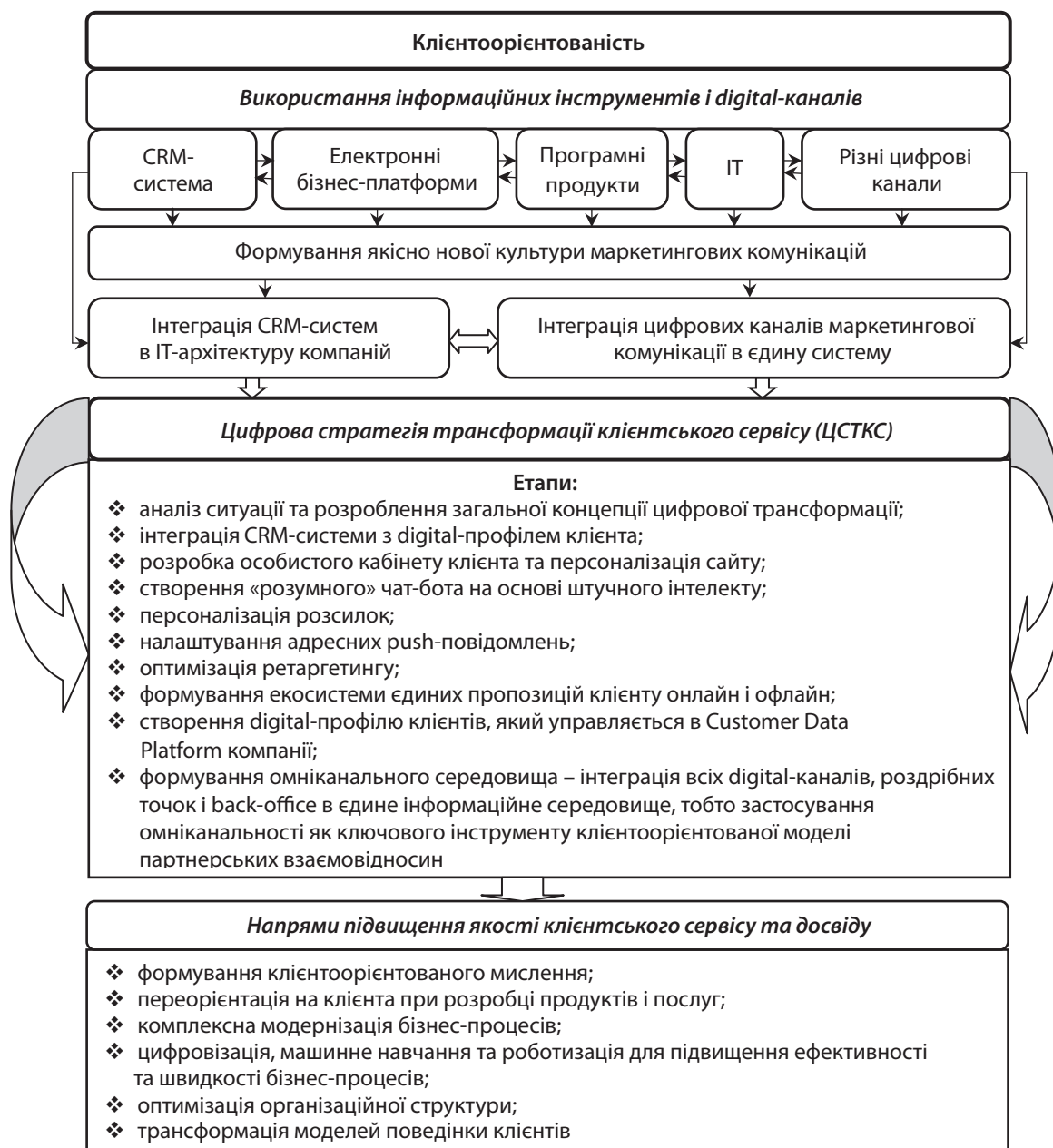


Рис. 1. Особливості цифрової стратегії трансформації логістичного сервісу на засадах клієнтоорієнтованості

Джерело: авторська розробка.

клієнтів і розглядається як інструмент зі створення цінностей для споживачів та використання цифрових технологій для підвищення клієнтського досвіду.

Реалізація запропонованої цифрової стратегії трансформації клієнтського сервісу сприятиме одержанню синергетичного ефекту, який включає:

- ✦ *економічний ефект* – у результаті збільшення середньої прибутковості від організації логістичної діяльності на 15–20%; підвищення показника утримання споживачів на 5%; скорочення часу на виконання поточних операцій на 25–30%; підвищення точності прогнозування обсягів відвантаження продукції до

- 99%; зменшення витрат на збут, маркетинг і підтримку клієнтів на 10–15%;
- ✦ *соціальний ефект* – за рахунок оптимізації роботи співробітників підприємства; підвищення швидкості обробки замовлень споживачів і рівня інформаційної безпеки; зменшення витрат часу на організацію обміну інформацією між підприємством і економічними контрагентами;
- ✦ *екологічний ефект* – зменшення негативного впливу на навколишнє середовище в результаті поліпшення умов транспортування та складування продукції; застосування концепції управління промисловими відходами в контексті циркулярної економіки; реалізації «зелених» технологій у промисловому виробництві.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці організаційно-економічного механізму управління взаємовідносинами зі споживачами в контексті маркетингової стратегії підприємств в умовах інформаційної економіки. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Digital Transformation: Re-imagine From the Outside in. Accenture Digital. 2014. URL: https://www.accenture.com/t20160128t000639__w_/us-en/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/technology_7/accenture-interactive-digital-transformation.pdf
2. Gartner Survey Finds Importance of Customer Experience on the Rise – Marketing is on the Hook. 2014. URL: <https://www.gartner.com/doc/2857722/gartner-survey-finds-importance-customer>
3. Building a Digital Culture. Best practice guide. 2017. URL: <https://www.econsultancy.com/reports/building-a-digital-culture/>
4. Аренков И. А., Крылова Ю. В., Ценжарик М. К. Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в цифровой экономике. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Серия «Экономические науки»*. 2017. Т. 10. № 6. С. 18–30.
5. Кузин Д. В. Проблемы цифровой зрелости в современном бизнесе. *Мир новой экономики*. 2019. Т. 13. № 3. С. 89–99. DOI: <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2019-13-3-89-99>
6. Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерения // Доклад к XX Апрельской Международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества (г. Москва, 9–12 апреля 2019 г.) / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишнеvский, Л. М. Гохберг и др. М. : ИД ВШЭ, 2019. 82 с.
7. Глобальное исследование цифровых операций в 2018 г. «Цифровые чемпионы. Как лидеры создают интегрированные операционные экосистемы для разработки комплексных решений для потребителей». М. : PwC Strategy&, 2018. 64 с.
8. Рыжков В., Чернов Е., Нефедова О., Тарасова В. Цифровая трансформация в России: аналитический отчет. М. : ООО «Команда-А Менеджмент», 2018. 32 с.
9. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України за 2011 рік : статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2011. 43 с.
10. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України за 2013 рік : статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2013. 44 с.
11. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України за 2014 рік : статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2015. 28 с.
12. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України за 2015 рік : статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2016. 24 с.
13. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України за 2016 рік : статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2017. 30 с.
14. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України за 2017 рік : статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2018. 34 с.
15. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах України за 2018 рік : статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2019. 34 с.
16. Koev S. R., Tryfonova O., Inzhievskaya L., Trushkina N., Radieva M. Management of Domestic Marketing of Service Enterprises. *IBIMA Business Review*. 2019. Vol. 2019. P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.5171/2019.681709>
17. Tryfonova O., Trushkina N. Application of information technologies in logistic activities of enterprises // Conceptual aspects management of competitiveness the economic entities : collective monograph / ed. by M. Bezpartochnyi, I. Britchenko. In 2 vol. Przeworsk : WSSG, 2019. Vol. 1. P. 161–172.
18. Трушкина Н. В., Рынкевич Н. С. Клиентоориентированность: основные подходы к определению. *Бизнес Информ*. 2019. № 8. С. 244–252. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252>
19. Trushkina N. Transformation of customer relationship management in the digital economy // Digital economy and digital society : monograph / ed. by T. Nestorenko, M. Wierzbik-Stronska. Katowice : Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2019. P. 311–316.
20. Zaloznova Yu., Trushkina N. Management of logistic activities as a mechanism for providing sustainable development of enterprises in the digital economy. *Virtual Economics*. 2019. Vol. 2. No. 1. P. 63–80. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(4\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(4))
21. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. 5-е изд., перераб. и доп. / пер. с англ. И. Евстигнеевой. М. : Альпина Паблишер, 2013. 664 с.
22. Райхельд Ф., Тил Т. Эффект лояльности. Движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / пер. с англ. М. : Вильямс, 2005. 384 с.
23. Коулман Дж. Никогда не теряйте клиента. Превратите любого покупателя в пожизненного клиента за 100 дней / пер. с англ. М. Чамахидзе-Дорониной. М. : Библос, 2018. 340 с.
24. Жильцова О. Н. Клиентоориентированность бизнеса. *Ведомости*. 2015. № 48. С. 12–13.
25. Fomell C., Rust R., Dekimpe M. The Effect of Customer Satisfaction on Consumer Spending Growth. *Journal of Marketing Research*. 2010. Vol. 47. No. 1. P. 28–35. DOI: [10.1509/jmkr.47.1.28](https://doi.org/10.1509/jmkr.47.1.28).
26. Schulze C., Skiera B., Wiesel T. Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation. *Journal of Marketing*. 2012. Vol. 76. No. 2. P. 17–32. DOI: [10.2307/41406846](https://doi.org/10.2307/41406846).
27. Панфилова Е. Е. Цифровая трансформация бизнеса: тренды и модели. *Московский экономический журнал*. 2019. № 11. С. 312–319. DOI: <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2019-10127>

REFERENCES

- Abdrakhmanova, G. I. et al. "Chto takoye tsifrovaya ekonomika? Trendy, kompetentsii, izmereniya" [What Is the Digital Economy? Trends, Competencies, Measurements]. In *Doklad k XX Aprelskoy Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva*. Moscow: ID VShE, 2019.
- Arenkov, I. A., Krylova, Yu. V., and Tsenzharik, M. K. "Kliyantooriyentirovanny podkhod k upravleniyu biznes-protsessami v tsifrovoy ekonomike" [A Customer-oriented Approach to Managing Business Processes in the Digital Economy]. *Nauchno-tekhnicheskiye vedomosti SPbGPU. Seriya «Ekonomicheskiye nauki»*, vol. 10, no. 6 (2017): 18-30.
- "Building a Digital Culture. Best practice guide. 2017". <https://www.econsultancy.com/reports/building-a-digital-culture/>
- "Digital Transformation: Re-imagine From the Outside in. Accenture Digital. 2014". https://www.accenture.com/t20160128t000639_w_/us-en/_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/technology_7/accelture-interactive-digital-transformation.pdf
- Fomell, C., Rust, R., and Dekimpe, M. "The Effect of Customer Satisfaction on Consumer Spending Growth". *Journal of Marketing Research*, vol. 47, no. 1 (2010): 28-35. DOI: 10.1509/jmkr.47.1.28
- "Gartner Survey Finds Importance of Customer Experience on the Rise - Marketing is on the Hook. 2014". <https://www.gartner.com/doc/2857722/gartner-survey-finds-importance-customer>
- "Globalnoye issledovaniye tsifrovyykh operatsiy v 2018 g." [Global Digital Operations Survey 2018]. *Tsifrovyye chempiony. Kak lidery sozdayut integrirovannyye operatsionnyye ekosistemy dlya razrabotki kompleksnykh resheniy dlya potrebiteley*. Moscow: PwC Strategy&, 2018.
- Koev, S. R. et al. "Management of Domestic Marketing of Service Enterprises". *IBIMA Business Review*, vol. 2019 (2019): 1-13. DOI: <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2019-13-3-89-99>
- Koulman, Dzh. *Nikogda ne teryayte kliyenta. Prevratite lyubogo pokupatelya v pozhiznennogo kliyenta za 100 dney* [Never Lose a Customer. Turn Any Customer Into a Lifetime Customer in 100 Days]. Moscow: Biblos, 2018.
- Kuzin, D. V. "Problemy tsifrovoy zrelosti v sovremennom biznese" [Problems of Digital Maturity in Modern Business]. *Mir novoy ekonomiki*, vol. 13, no. 3 (2019): 89-99. DOI: <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2019-13-3-89-99>
- Panfilova, Ye. Ye. "Tsifrovaya transformatsiya biznesa: trendy i modeli" [Business Digital Transformation: Trends and Models]. *Moskovskiy ekonomicheskyy zhurnal*, no. 11 (2019): 312-319. DOI: <https://doi.org/10.24411/2413-046X-2019-10127>
- Raykheld, F., and Til, T. *Effekt loyalmosti. Dvizhushchiye sily ekonomicheskogo rosta, pribyli i neprekhodyashchey tsennosti* [Loyalty Effect. Drivers of Economic Growth, Profits and Enduring Value]. Moscow: Vilyams, 2005.
- Ryzhkov, V. et al. *Tsifrovaya transformatsiya v Rossii: analiticheskyy otchet* [Digital Transformation in Russia: Analytical Report]. Moscow: OOO «Komanda-A Menedzhment», 2018.
- Schulze, C., Skiera, B., and Wiesel, T. "Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation". *Journal of Marketing*, vol. 76, no. 2 (2012): 17-32. DOI: 10.2307/41406846
- Shoul, Dzh. *Pervoklassnyy servis kak konkurentnoye preimushchestvo* [First-class Service as a Competitive Advantage]. Moscow: Alpina Publisher, 2013.
- Trushkina, N. "Transformation of customer relationship management in the digital economy". In *Digital economy and digital society*, 311-316. Katowice: Wydawnictwo Wyzszej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2019.
- Trushkina, N. V., and Rynkevich, N. S. "Kliyantooriyentirovannost: osnovnyye podkhody k opredeleniyu" [Client-Centricity: the Basic Approaches to Definition]. *Biznes Inform*, no. 8 (2019): 244-252. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-8-244-252>
- Tryfonova, O., and Trushkina, N. "Application of information technologies in logistic activities of enterprises". In *Conceptual aspects management of competitiveness the economic entities*, vol. 1, 161-172. Przeworsk: WSSG, 2019.
- Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnologiy na pidpriemstvakh Ukrainy za 2011 rik : statystychnyi biuleten* [Use of Information and Communication Technologies at the Enterprises of Ukraine for 2011: Statistical Bulletin]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2011.
- Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnologiy na pidpriemstvakh Ukrainy za 2013 rik : statystychnyi biuleten* [Use of Information and Communication Technologies at the Enterprises of Ukraine for 2013: Statistical Bulletin]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2013.
- Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnologiy na pidpriemstvakh Ukrainy za 2014 rik : statystychnyi biuleten* [Use of Information and Communication Technologies at the Enterprises of Ukraine for 2014: Statistical Bulletin]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2015.
- Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnologiy na pidpriemstvakh Ukrainy za 2015 rik : statystychnyi biuleten* [Use of Information and Communication Technologies at the Enterprises of Ukraine for 2015: Statistical Bulletin]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2016.
- Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnologiy na pidpriemstvakh Ukrainy za 2016 rik : statystychnyi biuleten* [Use of Information and Communication Technologies at the Enterprises of Ukraine for 2016: Statistical Bulletin]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2017.
- Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnologiy na pidpriemstvakh Ukrainy za 2017 rik : statystychnyi biuleten* [Use of Information and Communication Technologies at the Enterprises of Ukraine for 2017: Statistical Bulletin]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2018.
- Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnologiy na pidpriemstvakh Ukrainy za 2018 rik : statystychnyi biuleten* [Use of Information and Communication Technologies at the Enterprises of Ukraine for 2018: Statistical Bulletin]. Kyiv: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy, 2019.
- Zaloznova, Yu., and Trushkina, N. "Management of logistic activities as a mechanism for providing sustainable development of enterprises in the digital economy". *Virtual Economics*, vol. 2, no. 1 (2019): 63-80. DOI: [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01\(4\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.01(4))
- Zhiltsova, O. N. "Kliyantooriyentirovannost biznesa" [Customer-oriented Business]. *Vedomosti*, no. 48 (2015): 12-13.