

УДК 621.31:332

ПАПЕНКО Л.М., ХЛІСТУНОВА Н.В.

Київський національний університет технологій та дизайну

## ОСОБЛИВОСТІ КЛІЄНТ ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ВНЗ

**Мета.** Дослідження особливостей клієнт орієнтованого підходу в управлінні ВНЗ з використанням CRM-стратегії.

**Методика.** В статті розглянуто CRM-стратегію, розробка і реалізація якої дозволять істотно підвищити ефективність функціонування освітньої установи; виявлено у рамках клієнт орієнтованого підходу до управління клієнтами ВНЗ встановлення персоналізованого контакту (особистого та за допомогою технічних засобів); проаналізовано інформацію про клієнтів (метод порівняльного і статистичного аналізу).

**Результати.** За результатами дослідження виявлено конкретні завдання ВНЗ у рамках CRM-стратегії. При вирішенні означених завдань розглянуто персоналізований підхід до клієнтів, реалізація якого передбачає диференціацію та адаптацію пропонованих продуктів і послуг до вимог конкретних клієнтів, вибудовування маркетингових комунікацій, технологій продажу та обслуговування, орієнтованих на їхні потреби; визначено основні етапи алгоритму процесу управління взаємовідносинами зі споживачами освітніх послуг ВНЗ.

**Наукова новизна.** Розроблено основні етапи алгоритму процесу управління взаємовідносинами зі споживачами освітніх послуг ВНЗ з використанням CRM-стратегії.

**Практична значимість.** Практичний інтерес результатів дослідження у рамках клієнт орієнтованого підходу до управління ВНЗ полягає в утриманні клієнта в центрі уваги протягом всієї його взаємодії з ВНЗ.

**Ключові слова:** клієнт орієнтований підхід, вища освіта, CRM-стратегія, клієнт, комунікації, програмне рішення.

**Вступ.** Вища освіта відноситься до числа сфер, в які в останні роки активно проникають ідеї, концепції та принципи маркетингу. Посилення конкуренції на ринку освітніх послуг диктує необхідність по-новому здійснювати організацію діяльності ВНЗ з метою не тільки їх швидкого і гнучкого реагування на виклики ринку, а й формування самих ринків.

Специфіка організації взаємин ВНЗ із споживачами полягає в подвійності його положення по відношенню до ринків освітніх послуг і праці. ВНЗ виконує роль сполучної ланки між ринком освітніх послуг, на якому в якості продукту пропонує спектр своїх освітніх програм, і ринком праці, де в якості пропозиції виступають випускники (спеціалісти, бакалаври, магістри), які пройшли навчання за певною освітньою програмою.

Питанням використання клієнт орієнтованого підходу в управлінні підприємством присвячені праці таких вітчизняних та

російських науковців як: Ю. Карєєва [1], С. Лосєв [2], І. Манн [3], І. Патлах [4], О. Третяк [5], А. Юрчак [6] та інші.

У розвиток CRM в управлінні ВНЗ значний науковий внесок зробили Т. Бакун [7] та Д. Демидов [8,9]. А такі іноземні науковці, як Е. Пейн [10], П. Моліно [11], Д. Пепперс, М. Роджерс [12] розробили загальні підходи, що описують весь процес взаємодії підприємства з клієнтами. Також ними була здійснена спроба створення універсальних моделей та процесів, направлених на рішення задачі успішного управління взаємовідносинами з клієнтами.

Але, при зростанні актуальності даного питання та збільшенні наукових публікацій, є практично відсутніми дослідження особливостей впровадження в систему управління ВНЗ клієнт орієнтованого підходу, що обумовлює актуальність обраної теми.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження особливостей клієнт орієнтованого підходу в управлінні ВНЗ з використанням CRM-стратегії. Досягнення мети дослідження обумовило необхідність встановлення та вирішення ряду завдань:

- уточнити сутність поняття «клієнт орієнтований підхід» в аспекті наукової та освітньої діяльності;
- конкретизувати завдання ВНЗ з використанням CRM-стратегії;
- визначити основні етапи алгоритму процесу управління взаємовідносинами зі споживачами освітніх послуг ВНЗ.

**Результати дослідження.** Клієнт орієнтований підхід до управління ВНЗ передбачає утримання клієнта в центрі уваги протягом всієї його взаємодії з вишем, починаючи з використання різних видів комунікацій, супроводу та підтримки в процесі навчання, та закінчуючи працевлаштуванням випускників.

Суть клієнт орієнтованого підходу можна виразити в трьох основних характеристиках, яким приділена увага:

- 1) Орієнтація на утримання клієнтів.
- 2) Індивідуальні комунікації з клієнтами.
- 3) Співробітництво, що базується на взаємовідносинах, а не на продукті.

Взагалі, становлення клієнт орієнтованого підходу відбулося в 90-х рр. ХХ століття. Його метою стала побудова індивідуальних відносин підприємства з кожним з його клієнтів. А вже на початку ХХІ століття підвищення якості роботи з клієнтами, формування їх лояльності та побудова взаємовигідного співробітництва стали загальними прагненнями сервісних підприємств. Новий підхід до ключових завдань бізнесу став наслідком змін, що відбулися в соціально-економічному середовищі за останні 20-25 років (рис.1).

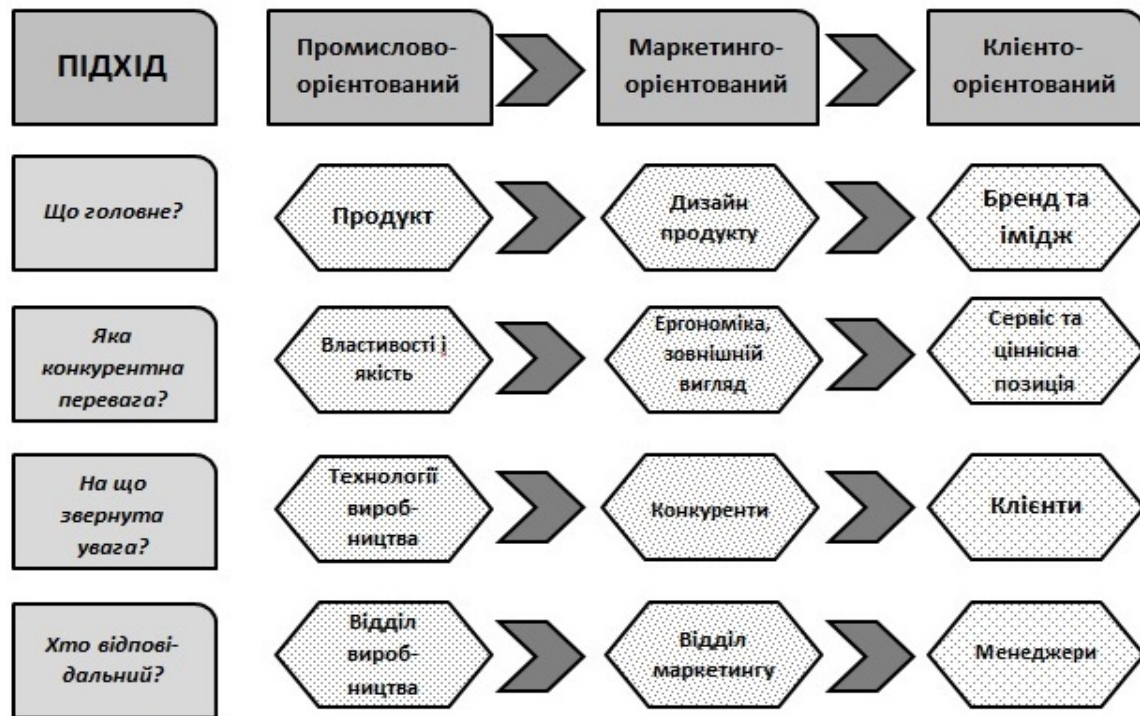


Рис. 1 Еволюція підходів до управління сервісними підприємствами  
 (вдосконалено авторами на основі [2])

Клієнт орієнтований підхід нині об'єктивно стає ідеологією університетів підприємницького типу. Ринкова орієнтація діяльності таких ВНЗ спрямована на використання зовнішніх джерел грошових коштів. Вона передбачає формування комерційних відносин з клієнтами (абітурієнтами, батьками, роботодавцями та іншими суб'єктами), зацікавленими в отриманні освітніх послуг.

Необхідність управління взаємовідносинами зі споживачами освітніх послуг обумовлена не тільки потребою кращого розуміння своїх клієнтів, а й вимогами оперативного та адекватного реагування на їх запити. Кінцева мета управління взаємовідносинами ВНЗ з іншими суб'єктами сфери вищої освіти полягає в ефективному і найбільш повному задоволенні потреб усіх учасників взаємодії: особистості – в освіті; освітньої установи – в успішному розвитку; підприємств, організацій та установ – у зростанні кадрового потенціалу; суспільства – у розширеному відтворенні сукупного особистісного та інтелектуального потенціалів. Ефективна робота з інформацією про споживачів освітніх послуг дозволяє ВНЗ знаходитися в постійному режимі інноваційних рішень і бути клієнт орієнтованим. Як зазначають Ю. Кареева [1], І. Манн [3], А. Юрчак [6], такий підхід створює конкурентну перевагу, завдяки якій ВНЗ формує лояльне відношення поточних клієнтів і створює собі позитивну репутацію для залучення потенційних споживачів освітніх послуг.

Конкурентні переваги ВНЗ в довгостроковій перспективі в значній мірі залежать від того, яким чином будуть вибудовуватися взаємини з учасниками ринків праці та освітніх послуг, з іншими діловими партнерами. ВНЗ є центральною ланкою в процесі побудови таких взаємин і може виступати в якості базової організації, що координує взаємодію між усіма учасниками. Результати діяльності ВНЗ насамперед залежать від організації взаємодії зі споживачами освітніх послуг, ефективності реалізації потенціалу довгострокових взаємин з ними.

Розвиток тривалих і взаємовигідних взаємин забезпечує збільшення частки лояльних до вищого навчального закладу споживачів, що, безумовно, економічно вигідно для нього.

Пропоновані вищем цінності для споживачів освітніх послуг служать ключовими джерелами створення ними конкурентних переваг. Процес створення цінності слід розглядати у двох аспектах: визначення цінності, одержуваної споживачем від взаємин із ВНЗ, і визначення цінності, одержуваної ВНЗ від взаємин із споживачем. Дієвість CRM-стратегії буде значною мірою визначатися тим, наскільки ВНЗ розуміє причини, по яким споживачі бажають користуватися його послугами і платити за це гроші.

Пропозиція вишем освітніх послуг – це своєрідний набір обіцяних цінностей, що складається не тільки зі спектру різноманітних освітніх програм, а й інших видів додаткових послуг та відповідного їм сервісу. Формуючи CRM-стратегію, ВНЗ не повинен обмежуватися розробкою тільки вигідних для клієнта пропозицій, що мають для нього значимість в даний час. Пропозиції вишу повинні створювати передумови для формування і розвитку довгострокових взаємин із споживачами.

Об'єктивна необхідність використання клієнт орієнтованого підходу до управління ВНЗ сприяла тому, що маркетингові ідеї та концепції маркетингу все більше стали реалізовуватися у вищих навчальних закладах. Проте їх використання в даний час носить переважно інтуїтивно-фрагментарний характер. Тільки невелика частина українських ВНЗ активно використовують методи та інструменти маркетингу. Вони цілеспрямовано організовують взаємодію з учасниками ринків праці та освітніх послуг, систематично проводять моніторинг та оцінюють свої конкурентні позиції на цих ринках. Їх досвід, безумовно, заслуговує на увагу і може бути використаний іншими ВНЗ країни. У той же час більшість державних вишів, як правило, використовують у своїй діяльності лише окремі елементи маркетингових комунікацій (рекламу, стимулювання продажів). До того ж вищі навчальні заклади по-різному вступають у

взаємодію зі споживачами на різних стадіях їх життєвого циклу. У багатьох з них відсутній системний підхід до організації взаємодії зі споживачами та загальний інформаційний простір.

Реалізація системного підходу вимагає формування системи управління взаємовідносинами ВНЗ з діловими партнерами. Вона повинна включати в себе наступні складові: цілі, суб'єкти взаємовідносин, систему комунікацій, механізми управління взаємовідносинами, результати, цілі суб'єктів взаємин освітніх установ; споживачів-фізичних осіб; споживачів-юридичних осіб; організацій-посередників; органів законодавчої та виконавчої влади.

Учасниками взаємин на ринках освітніх послуг і праці є не тільки споживачі (окремі особистості, підприємства та організації), а й широкі кола посередників (служби зайнятості, біржі праці, органи реєстрації, ліцензування та акредитації освітніх установ тощо), а також громадські інститути і структури, причетні до просування освітніх послуг на ринок.

Кожен з учасників взаємовідносин вступає у взаємодію, переслідуючи свої цілі, які формулюються виходячи з інтересів та інших очікуваних вигід. Комунікації пронизують всю систему взаємовідносин суб'єктів, що вступають в ділові відносини. Вони дозволяють вибудовувати як двосторонні, так і багатосторонні відносини між ВНЗ та суб'єктами ринків праці та освітніх послуг.

Практика кращих зарубіжних і вітчизняних ВНЗ, що вибудовують відносини, засновані на персональному підході до кожного споживача, свідчить про їхню здатність не тільки утримувати існуючих клієнтів, спонукаючи їх повторно звертатися за отриманням освітньої послуги, а й залучати нових споживачів.

Вирішення цих завдань такі ВНЗ здійснюють у рамках CRM-стратегії (Customer relationship management – управління взаємовідносинами з клієнтами). Її розробка і реалізація дозволяють істотно підвищити ефективність функціонування освітньої установи. CRM-стратегія формується на основі перспективного бачення і місії ВНЗ. Вона відображає стратегічні цілі та напрями дій освітнього закладу в області взаємодії із споживачами у тривалому періоді часу.

Державні ВНЗ не є комерційними організаціями, хоча в останні десятиліття спостерігається тенденція все більшої комерціалізації їх діяльності. Їх головною метою є підготовка висококваліфікованих фахівців, здатних вирішувати завдання як у реальному виробництві, так і у сфері послуг. CRM-стратегія повинна забезпечувати досягнення цієї мети за допомогою вирішення вищезазначених завдань:

- утримання існуючих та залучення нових клієнтів;
- підвищення рівня задоволеності споживачів освітніми

послугами;

- формування широкої бази лояльних споживачів;
- підвищення економічної значимості кожного клієнта за допомогою його мотивації до неодноразового і тривалого користування послугами конкретного ВНЗ.

У рамках CRM-стратегії акцент при вирішенні поставлених завдань повинен бути зроблений на використання персоніфікованого підходу до клієнтів. Його реалізація передбачає диференціацію та адаптацію пропонованих продуктів і послуг до вимог конкретних клієнтів, вибудовування маркетингових комунікацій, технологій продажу та обслуговування, орієнтованих на їхні потреби.

Процес управління взаємовідносинами зі споживачами освітніх послуг ВНЗ можна описати як алгоритм, що складається з наступних етапів (рис. 2).

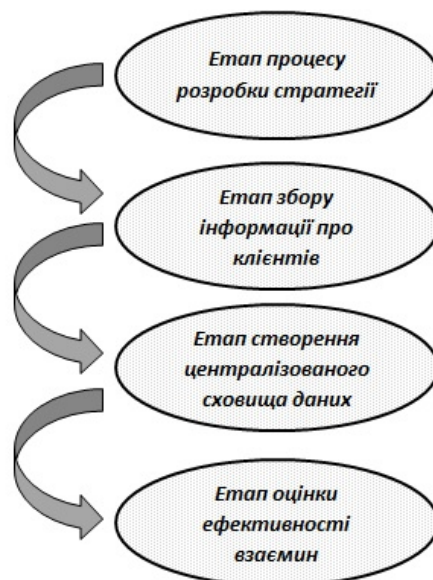


Рис. 2 Алгоритм процесу CRM

1. *Етап процесу розробки стратегії* надає адекватну форму іншим етапам.

Він призначений для визначення загальних цілей і параметрів діяльності ВНЗ в області CRM, на основі яких розробляються стратегія розвитку ВНЗ і CRM-стратегія. Один із провідних вчених США в області CRM – Е. Пейн, зазначає: «У центрі поняття «стратегія» знаходиться надання цінності клієнтам, засноване на достовірному знанні про них: хто вони є, які їхні бажання і чи може компанія (якщо так, то як) стабільно задовольняти їх запити» [10].

2. *Етап збору інформації про клієнтів.* Успішна реалізація CRM-стратегії неможлива без використання сучасних управлінських та

інформаційних технологій. З їх допомогою вищий навчальний заклад збирає інформацію про своїх клієнтів, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу (залучення, утримання, лояльність). Отримана інформація служить основою для формування системи знань, використовуваної в цілях вибудовування взаємовигідних відносин із різними категоріями споживачів освітніх послуг.

Основним завданням ВНЗ при вибудовуванні взаємин з клієнтами є інформування та залучення найбільшого числа потенційних споживачів. Для цього необхідно насамперед ідентифікувати потенційних споживачів, зібравши інформацію про них. Це дозволить сформувати систему цілеспрямованої маркетингової пропозиції ВНЗ потенційним клієнтам і налагодити з ними ефективні комунікації. Первинна взаємодія з суб'єктами ринку освітніх послуг здійснюється переважно через служби ВНЗ, орієнтовані на цей ринок: факультети довузівської підготовки, маркетингові служби, служби по зв'язкам з громадськістю, приймальні комісії та ін.

У рамках клієнт орієнтованого підходу до управління взаємовідносинами з клієнтами вищий навчальний заклад має встановлювати персоніфікований контакт (особистий або за допомогою технічних засобів), здійснювати збір інформації про клієнта, його запити, смаки, уподобання. Тобто, інформація повинна служити основою для створення цінності для клієнта, налагодження з ним прямого і зворотного зв'язків.

Як показує практика, в даний час більшість ВНЗ використовують традиційні комунікаційні канали просування освітніх послуг (рекламні повідомлення, поліграфічні матеріали, Інтернет), які рідко дають зворотний зв'язок із потенційним споживачем. Отже, ці канали виконують тільки роль розповсюджувачів інформації.

Використовуючи різні канали комунікації, ВНЗ повинен прагнути налагодити стійкі індивідуалізовані взаємини зі споживачами освітніх послуг, доводячи до них інформацію про ті вигоди, які вони можуть отримати, користуючись послугами конкретного ВНЗ. При цьому слід враховувати дві умови. Вони стосуються, по-перше, інтеграції дій всередині окремо взятого каналу, по-друге, інтеграції дій, здійснених через різні канали на різних стадіях взаємовідносин споживачів освітніх послуг із ВНЗ.

Безліч каналів взаємодії відкриває широкі можливості для зростання їх масштабів і глибини. Однак при цьому виникає проблема ефективного управління каналами. Структура комунікаційних каналів залежить від методу, обраного для залучення споживачів відповідного цільового сегмента. Канали взаємодії можна представити у вигляді

безлічі різних форм контактів з клієнтами - від фізичних (наприклад, особиста зустріч із співробітниками ВНЗ) до віртуальних (через Інтернет). У багатьох випадках різні типи каналів можуть бути задіяні одночасно, що може сприяти злиттю каналів в так званий «контактний центр».

У міру зростання кількості комунікаційних каналів та інтенсивності їх використання виникає потреба в систематизації інформації, одержуваної завдяки ним. Процес управління інформацією складається з двох основних дій: збору інформації про клієнтів у всіх точках контактів, її перевірки і складання на основі її використання повного, оновлюваного профілю клієнта. Профіль клієнта буде служити основою для управління взаєминами з ним і, таким чином, внесе певний внесок у процес створення цінності.

Сьогодні в багатьох ВНЗ інформація про споживачів освітніх послуг розосереджена по різних структурних підрозділах, а взаємодія з ними будується на частковому знанні їхніх потреб, очікувань, переваг або при повній відсутності таких знань. Отже, функція управління інформацією в контексті CRM повинна полягати в перетворенні накопичуваної інформації в практичне знання, яке може бути використане в процесі створення споживчої цінності.

3. *Етап створення централізованого сховища даних.* Для перетворення ВНЗ у клієнт орієнтовану установу недостатньо просто збирати дані про клієнтів або «витягувати» корисну інформацію з окремих баз даних, так як вони дають лише часткове уявлення про клієнта. Тому потрібно перейти до наступного етапу алгоритму процесу CRM, який передбачає ставлення до кожного клієнта як до самостійної і унікальної особистості. Необхідно створити централізоване сховище даних, на основі якого будуть проводитися всебічний аналіз клієнтської бази та діагностика, а також робитися відповідні висновки щодо внесення пропозицій освітніх послуг для залучення потенційних клієнтів.

Вибудовування системи комунікацій між учасниками взаємовідносин має забезпечуватися відповідними службами навчального закладу в процесі їх функціонування в звичайному режимі або в рамках спеціалізованих заходів. Організація взаємовідносин може бути здійснена за допомогою наступних заходів, ініційованих навчальним закладом: дні відкритих дверей, конференції, олімпіади, робота із вчителями загальноосвітніх шкіл, учнями та їх батьками тощо. У рамках проведення даних заходів можна налагодити зворотний зв'язок з їх учасниками за допомогою проведення анкетування, опитування, інтерв'ю і т.п. Наявність зворотного зв'язку дозволяє не



просто встановити контакт, а розвивати взаємини індивідуальної траєкторії з кожним клієнтом.

Основною метою взаємодії ВНЗ з потенційним споживачем за допомогою комунікаційних каналів на початковому етапі взаємин є отримання зворотного сигналу і його фіксація за допомогою інформаційних технологій в рамках CRM-системи. Вона дозволяє аналізувати всю історію взаємин з клієнтом і вибудовувати чітку методологію роботи з потенційним клієнтом на всіх етапах обробки можливої угоди.

Потенційні споживачі, зацікавлені змістом інформації про ВНЗ, отриманої з різних джерел, переходять в наступну стадію життєвого циклу – стають абітурієнтами. Ця категорія випускників вже знаходиться в стані вибору навчального закладу, спеціальності або форми навчання. Завдання ВНЗ на даному етапі роботи зі споживачем – отримати максимально можливу кількість інформації про його потреби, інтереси, бажання і переваги абітурієнта з урахуванням усіх його параметрів. Мається на увазі соціальний статус, матеріальне становище, рівень підготовки, мотивації, ступеня усвідомленості вибору даного навчального закладу, спеціальності, форми навчання і т.д.

З урахуванням отриманих даних необхідно зробити абітурієнту пропозицію тієї освітньої послуги, яка найбільшою мірою відповідала б його потребам. На цьому етапі також слід позначити можливі вигоди для абітурієнта, які він може отримати в даному ВНЗ в порівнянні з іншими навчальними закладами, наприклад зручне територіальне розташування, прийнятна ціна освітньої послуги, надання гуртожитку, престижність отриманої освіти, можливість працевлаштування та ін.

В системі управління взаємовідносинами зі споживачами освітніх послуг особливу роль відіграють взаємини з реальними споживачами – студентами. Ця взаємодія здійснюється через певні служби та підрозділи: навчальну частину ВНЗ, деканат, кафедру, відділ виробничої практики.

У всіх випадках інформація про взаємини студента з ВНЗ повинна по можливості фіксуватися і бути доступна для аналізу та оперативної обробки. Саме на даному етапі формуються передумови для тривалих і міцних взаємин між навчальним закладом та студентом.

Цьому може допомогти впровадження в управління ВНЗ CRM-технології, яка дозволяє оцінювати і кількісно вимірювати рівень і якість клієнтського обслуговування за такими параметрами, як позитивні асоціації і сприйняття, задоволеність, отримана цінність, лояльність та ін. Також дана технологія забезпечує вироблення моделі поведінки компанії по відношенню до різних клієнтських груп [2].

CRM-технологія використовує швидко прогресуючі ІТ-системи, спрямовані на управління взаємовідносинами з клієнтами, які потрібні для вирішення основних завдань, пов'язаних з підвищенням конкурентоспроможності ВНЗ: формування портрета клієнта, визначення можливих потреб, оцінка рентабельності витрат на залучення клієнта тощо.

Взагалі, CRM-система виходить за рамки програмного рішення. У реальному вираженні CRM являє собою філософію, а програмний продукт є лише інструментом, щоб допомогти більш ефективному здійсненню філософії CRM.

4. Наступним і завершальним етапом у рамках управління взаємовідносинами зі споживачами освітніх послуг є *оцінка ефективності взаємин*. Він дозволяє оцінити ступінь досягнення поставлених ВНЗ стратегічних цілей на основі реалізації CRM-стратегії.

Оцінка ефективності взаємин – це, з одного боку, визначення успішності CRM, а з іншого – виявлення проблемних областей з метою своєчасного вживання заходів щодо їх вирішення. Ключовими діями ВНЗ в рамках даного етапу є: виявлення факторів, що впливають на цінність і ефективність взаємовідносин, розробка стандартів для оцінки ефективності CRM, створення дієвої системи моніторингу для відстеження регулярності використання даних стандартів і здійснення конкретних дій на основі отриманих знань.

Ефективність взаємин є найважливішим вимірником цінності як для ВНЗ, так і для його клієнтів, тому процес багатоканальної інтеграції також відіграє важливу роль в CRM. Він переводить результати реалізації CRM-стратегії і процесів створення цінності в нарощувану цінність взаємодії зі споживачами. Така взаємодія здійснюється за різними комунікаційним каналами. Процес багатоканальної інтеграції зачіпає всі контакти і сполучні ланки між споживачем освітніх послуг та ВНЗ. Для вибудови міцних взаємин обидві сторони: і ВНЗ, і споживач – повинні мати налагоджені комунікації. Тому забезпечення дієвих і ефективних двосторонніх контактів із споживачами – першочергове завдання CRM.

Підвищення рівня компетентності споживачів освітніх послуг змінює характер та інші параметри їх взаємовідносин з ВНЗ. Розширення компетенцій (якщо воно не здійснюється цілком за рахунок клієнта) має бути інвестиційним заходом, здійснюваним ВНЗ. Воно сигналізує про довіру до клієнта і намір в майбутньому вести себе настільки ж довірливо. Отже, головною метою управління взаємовідносинами на даному етапі взаємодії є задоволення потреб студента на основі реалізації вимог персонального підходу.

Не менш важливою для ВНЗ в рамках CRM-концепції стає завдання не втратити налагоджені в процесі навчання контакти зі студентом-випускником, так як він згодом може бути потенційним споживачем інших освітніх послуг (друга вища освіта, курси підвищення кваліфікації та перепідготовки, консультаційні семінари, тренінги тощо) як особисто, так і в ролі покупця (як один з батьків абітурієнта) або замовника (як керівник підприємства). Студент, який закінчив освітній заклад, як правило, виступає в ролі носія інформації про сам ВНЗ, про якість освіти, отриманої ним, про професорсько-викладацький склад та інші характеристики навчального закладу, з яких складаються його імідж та репутація для потенційних споживачів.

Випускник, що володіє певними знаннями, отриманими в процесі навчання, стає учасником багатосторонніх взаємин (ВНЗ – підприємство – роботодавець/ посередницькі структури – випускник) на ринку праці. Взаємодія ВНЗ з ринком праці здійснюється через відповідні служби та підрозділи: відділи щодо сприяння працевлаштуванню, клуби та асоціації випускників, філії кафедр, відокремлені підрозділи та філії ВНЗ тощо.

Основним структурним підрозділом, організуючим контакти із зовнішнім оточенням в багатьох ВНЗ, є відділ по працевлаштуванню випускників. У його компетенції входять налагодження, підтримка і розвиток зв'язків із роботодавцями, випускниками та посередницькими структурами. Суб'єктами посередництва можуть бути: державні служби зайнятості та працевлаштування, інші структури, пов'язані із працевлаштуванням випускників. Організація взаємовідносин з суб'єктами ринку праці здійснюється за допомогою прямих контактів з відділами кадрів підприємств (установ, організацій) та керівними співробітниками, проведення днів кар'єри, організації зустрічей випускників, ярмарків професій та ін.

**Висновки.** Отже, для того, щоб ВНЗ міг впровадити в свою систему управління клієнт орієнтований підхід, він повинен, в першу чергу, перебудувати свою організаційну модель навколо клієнта, збільшуючи його задоволення та лояльність, а, отже, і свої надходження. По-друге, він має розуміти, не тільки в чому полягають споживчі цінності клієнта, але так само і цінність, яку становить клієнт у його надходженнях. Клієнт орієнтована установа має вибудувати свою діяльність після ретельного визначення і розробки стратегії сегментації, налагодження відповідних процесів по розробці освітніх послуг, формування ринкового попиту, надання освітніх послуг, обслуговування клієнта – для надання найвищої цінності для найкращих клієнтів при мінімальних видатках.

### Список використаних джерел

1. Кареева Ю. Клієнтоорієнтований підхід у розвитку організації. [Електронний ресурс]. Режим доступу до матеріалу.: <http://kareeva-konstruktiv.ru>
2. Лосев С. В. Принципы построения клиентоориентированной организации [Текст] / С. В. Лосев // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - № 6. - С. 127-138.
3. Манн И. Определение клиентоориентированности. [Електронний ресурс]. Режим доступу до мат.: <http://silauma.ru/igor-mann-blog/2008/05/29/>
4. Патлах И. Н. Клиентоориентированность как философия бизнеса. [Електронний ресурс]. / Патлах И.Н. // Ваш бизнес. - 2011. - №10. - С.24-26. Режим доступу до журн.: <http://www.b17.ru/article/4283/>
5. Третьяк О. А. Маркетинг: нові орієнтири моделі управління: Підручник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – XII, 403с.
6. Юрчак А. Как различить клиентоцентричную организацию: основные характеристики [Електронний ресурс] Режим доступу до матеріалу.: <http://b2b-insight.management.com.ua/tag/danfoss-ukrayna/>
7. Бакун Т. В. Використання маркетингових технологій у сфері вищої освіти [Текст] / Т. В. Бакун / / Актуальні питання економіки і управління: матеріали II міжнар. наук. конф. (м. Москва, жовтень 2013). – М.: Буки-Веди, 2013. – С. 97-99.
8. Демидов Д. Философия CRM для образовательных учреждений. // Практика CRM – Интернет-журнал. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.crm-practice.ru/articles/3227/>
9. Демидов Д. Использование CRM-систем в сфере образования. // CRM Experts - Интернет-журнал. [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.crmexperts.ru/2013/04/15/crm-learning/>
10. Пейн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов. Минск: Гревцов Паблицер, 2007.
11. Молино П. Технологии CRM: экспресс-курс. СПб.: Фаир-Пресс, 2004.
12. Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами. Как превратить базу ваших клиентов в деньги. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2007.

## ОСОБЕННОСТИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ВУЗ

ПАПЕНКО Л.М., ХЛИСТУНОВА Н.В.

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**Цель.** Исследование особенностей клиентоориентированного подхода в управлении ВУЗ с использованием CRM-стратегии.

**Методика.** В статье рассмотрено CRM-стратегию, разработка и реализация которой позволит существенно повысить эффективность функционирования образовательного учреждения; выявлено в рамках клиентоориентированного подхода к управлению клиентами ВУЗ установление персонифицированного контакта (личного и с помощью технических средств); проанализировано информацию о клиентах (метод сравнительного и статистического анализа).

**Результаты.** По результатам исследования выявлено конкретные задачи ВУЗ в рамках CRM-стратегии. При решении указанных задач рассмотрен персонифицированный подход к клиентам, реализация которого предусматривает дифференциацию и адаптацию предлагаемых продуктов и услуг к требованиям конкретных клиентов, выстраивание маркетинговых коммуникаций, технологий продаж и обслуживания, ориентированных на их потребности; определены основные этапы алгоритма процесса управления взаимоотношениями с потребителями образовательных услуг ВУЗ.

**Научная новизна.** Разработаны основные этапы алгоритма процесса управления взаимоотношениями с потребителями образовательных услуг ВУЗ с использованием CRM-стратегии.

**Практическая значимость.** Практический интерес результатов исследования в рамках клиентоориентированного подхода к управлению ВУЗ заключается в удержании клиента в центре внимания на протяжении всего его взаимодействия с ВУЗ.

**Ключевые слова:** *кlientоориентированный подход, высшее образование, CRM-стратегия, клиент, коммуникации, программное решение.*

## FEATURES OF CLIENT-ORIENTED APPROACH IN THE MANAGEMENT OF THE UNIVERSITIES

PAPENKO L., KHLISTUNOVA N.

*Kyiv National University of Technology and Design*

**Purpose.** To research the characteristics of client-oriented approach in the management of the university using CRM-strategy.

**Methodology.** In the article is reviewed CRM-strategy, development and implementation of which will significantly increase the efficiency of the educational institution; identified within a client-oriented approach to the management customers of university established personalized contact (personal and by technical means), analysed information about clients (method of comparative and statistical analysis).

**Findings.** The study identified specific tasks for universities within the CRM-strategy. During solving, the aforementioned problems reviewed personalized approach to clients, its implementation involves differentiation and adaptation of the proposed products and services to the customer specific requirements, building marketing communications, sales and service technologies, oriented to their needs; defined basic stages of the algorithm process in customer relationships management of educational services institutions.

**Originality.** There was developed the basic stages of algorithm process of customer relationships management of educational services institutions using CRM-strategy.

**Practical value.** The practical interest of research results within client-oriented approach to the management of university is to hold the customer focus throughout its interaction with university.

**Keywords:** *client-oriented approach, higher education, CRM-strategy, client, communications, software resolve.*