Управління клієнтським досвідом як стратегія розвитку бізнесу

Sytnik N. I. The Customer Experience Management as a Strategy For Business Development

Against the background of rising consumer expectations and increased competition, competence in customer experience management becomes a factor in the survival of modern companies. To achieve sustainable company growth, companies must master the skills of effective interaction with customers and learn how to manage customer experience. This makes a study, concerned with developing a strategy for managing customer experience, relevant. The purpose of the article is to study the strategic aspects of customer experience management, in particular in identifying the sequence of stages of strategy development, defining their essence, instrumentarium, and conditions for implementation in the company's business processes. The development of a customer experience management strategy is aimed at improving the efficiency of the customer experience value chain, which begins with communications at contact points and has results in additional income from the growth of the company's brand capital. The analytical, organizational, managerial, and control-evaluation measures are distinguished in the structure of the client experience management process. The author suggests a general scheme of development of customer experience management strategy in the form of step-by-step cyclical process consisting of eight consecutive stages: formation of service vision; structuring contact points; defining their essence, instrumentarium, and conditions for implementation in the company's business processes. The tools for collecting and analyzing customer experience and customer service are systematized, specific management measures for their improvement are proposed.

Keywords: customer orientedness, customer experience, customer service, customer experience management, customer experience management strategy, loyalty, brand experience.

©2021 СИТНИК Н. І.
Серед результатів системно організованого управління клієнтським досвідом відзначають покращення КРІ бізнесу, зокрема зростання клієнської бази, зменшення відтoku, вищу задоволеність і лояльність клієнтів та, як наслідок, зростання доходу компанії.

Водночас для багатьох організацій клієнтський досвід усе ще залишається досить розмитою та погано інтегрованою сферою бізнесу з невизначеними кордонами. Управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management – CEM), впорядковує і додає систематичність процесу збору, аналізу та реагування на відгуки клієнтів, щоб в подальшому перейти до активного впливу на досвід клієнтів на всіх етапах взаємодії з ними.

У видах посилення конкуренції та зростання споживачів, відбувається дослідження досвідів, присвячені різним аспектам управління клієнтським досвідом, набувають особливої актуальності.

У теоретичному плані підгрунтям концепції управління клієнтським досвідом є:

1) маркетинг відносин – філософія маркетингу, яка наголошує на важливості встановлення довготривалих конструктивних зв'язків зі споживачами [6];
2) модель маркетинг-міксу 4Р + P, що визнає роль споживача як активного учасника процесів ринкова орієнтованої економіки і, зокрема, маркетингового просування продукції компанії [6];
3) концепція клієнтоорієнтованості, спрямована на поглиблення партнерської взаємодії організації з клієнтами на основі глибокого розуміння та задоволення потреб клієнтів для отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді [2].

Клієнтський досвід є відносно новою сферою досліджень, яка почала інтенсивно розвиватися на Захід після початку 2010-х рр. У роботі авторів Lemon K. N., Verhoef P . C. аналізуються існуючі дефіцити управління клієнтським досвідом, його інструментарію та реалізації використовувалися загальнонаукові методи: систематизації, аналізу, порівняння й узагальнення; для визначення етапів розроблення стратегії управління клієнтським досвідом – методи наукової абстракції, індукції, синтезу та графічної візуалізації.

Як показує аналіз літературних джерел, концептуальних основ управління клієнтським досвідом, зокрема у ідентифікації послідовності етапів розроблення стратегії, визначені їх сутності, інструментарію та умов імплементації в бізнес-процеси компанії.

Теоретико-методологічну основу дослідження складають праці провідних науковців, присвячені клієнському досвіду та управління ним у сучасних організаціях. Для дослідження існуючих теоретичних уявлень щодо сутності управління клієнтським досвідом, його інструментарію та реалізації використовувалися загальнонаукові методи: систематизації, аналізу, порівняння й узагальнення; для визначення етапів розроблення стратегії управління клієнтським досвідом – методи наукової абстракції, індукції, синтезу та графічної візуалізації.

Клієнтоорієнтованість, яка вимагає максимальної орієнтації на задоволення потреб споживачів, формування лояльності та довгострокових партнерських відносин з компанією, перетворюється на парадигму сучасного бізнесу [13]. Клієнтоорієнтовані компанії кардинально відрізняються від традиційних своїм ставленням до клієнта (табл. 1).

Чи не найважливішим інструментом досягнення клієнтоорієнтованості компанії є управління клієнтським досвідом, яке передбачає використання всього зазначеного для досягнення позитивного впливу на досвід клієнтів у всіх точках взаємодії з ними.

Ознаками взаємодії клієнта з компанією чи брендом є:
+ швидка оцінка клієнта доступності компанії;
+ частота та тривалість контакту з компанією;
+ позитивне враження від повсякденних зв’язків з компанією [7].

До факторів, які істотно впливають на формування лояльності та клієнського досвіду, належать:
+ час – швидкість реагування компанії на запит клієнта;
+ простота – насиченість клієнту неістотно та зручно отримати бажаний результат;
Таблиця 1

| Традиційні компанії | Клієнтоорієнтовані компанії |
|---------------------|-------------------------------|
| Конкурують за ціною та споживчими якостями продукту | Конкурують за ціною, споживчими якостями продукту та споживчим досвідом |
| Орієнтується на короткотривалі відносини зі споживачами | Орієнтується на довготривалі відносини зі споживачами |
| Акцент на виробництві та збуті | Акцент на споживачеві |
| Виробляють та вдосконалюють свою продукцію чи послуги | Перебувають у постійному пошуку нових шляхів створення цінності для споживача |
| Створюють нові продукти для споживачів | Створюють нові продукти разом зі споживачами |
| Отримують прибуток шляхом скорочення витрат і збільшення доходів від виробництва | Отримують прибуток шляхом формування лояльності та максимізації цінності споживачів у часі |
| Прагнуть зберегти існуючий стан справ, не маючи активної політики розвитку лояльності споживачів | Прагнуть активно управляти взаємовідносинами зі споживачами |

Джерело: розроблено на основі [13].

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, балансиюючи між його очікуваннями та власними бізнес-цілями.
3. Рівень прихильності: компанія розуміє потреби клієнтів і пропонує нестандартні персоналізовані рішення, які підкреслюють особливі значення клієнта для компанії.
4. Рівень проактивності: компанія працює на виправлення та прагне забезпечити ті потреби клієнтів, які ще ними не усвідомлені.
5. Рівень еволюції відносин (найвищий рівень взаємодії): компанія надає клієнтам почуття безпеки, комфорту та успішності [4].

Розроблення стратегії управління клієнтським досвідом спрямоване на підвищення ефективності

Рис. 1. Ланцюг формування цінності клієнтського досвіду компанії

Джерело: адаптовано за [12].
ланцюга формування цінності клієнтського досвіду, оскільки дозволяє:
+ виявляти та пріоритизувати потреби клієнтів з урахуванням їх цінності;
+ виявляти та пріоритизувати проблеми клієнтського досвіду в усіх точках контакту;
+ поглиблювати взаємодію з клієнтами та розробляти заходи з покращення клієнтського досягнення, які мають реальну цінність для клієнтів;
+ досягати системності в управлінні клієнтським досвідом шляхом узгодження зусиль різних підрозділів компанії, встановлення єдиних цілей і стандартів роботи з клієнтами та оцінки КРІ бізнесу;
+ формувати клієнтоорієнтовану культуру компанії.

Ключові етапи розроблення стратегії управління клієнтським досвідом наведено на рис. 2.

Початковим етапом є формування сервіс-бачення компанії, тобто чітко визначеної мети існування компанії для клієнта в довгостроковій перспективі. Вона надає розуміння магістральному напрямку розвитку для всіх працівників, визначає реальну цінність і переваги партнерської співпраці клієнта з компанією [16].

Дослідження клієнтського досвіду починається з аналізу шляху клієнта для визначення та структурування точок контакту з брендом (табл. 2). Аналіз точок контакту здійснюється, щоб з’ясувати, наскільки добре вони транслюють клієнту цінність і користь від взаємодії з компанією і щоб конкретизувати проблеми взаємодії по кожній з них.

Для оцінки потреб клієнтів і визначення проблем клієнтського досвіду, що виникають в різних точках контакту, застосовується широкий набір інструментів (рис. 3). При цьому недоістать обмежуватися лише аналізом негативних відгуків і скарг клієнтів, оскільки:
+ за статистикою, скаржиться лише 1 з 10 не задоволених клієнтів. Для того, щоб клієнт поскаржився, проблема повинна бути досить важливою для нього особисто;
+ проблема, важлива для конкретного клієнта, не обов’язково є поширеною, тому її системне рішення може ніяк не вплинути на лояльність клієнтів у цілому;
+ існують проблеми, які не настільки критичні, щоб на них скаржитися, але саме вони можуть впливати на лояльність більшості незадоволених клієнтів;
+ існують проблеми, на які складно поскаржитися [14].

Серед методів збору інформації можна виокремити методи, засновані на безпосередньому спілкуванні з клієнтами, і ті, що передбачають застосування digital-каналів. Передумовою побудови останніх є можливість створення десяти персоналізованих каналів комунікації з клієнтами (сайт компанії, соці-
Таблиця 2

| №  | Назва етапу                        | Точки контакту                                      | Поведінка клієнта/ потенційного клієнта                  |
|----|-----------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1  | Усвідомлення наявності продукту/послуги | Онлайн рекламні оголошення, теле/радіо рекламні оголошення, розсилка в електронній пошті, відгуки знайомих | Звертає увагу на рекламу, впізнає логотип компанії |
| 2  | Розгляд можливості придбати продукт, послугу | Реклама в соціальних мережах, аналітичні огляди, блоги, пряма розсилка на електронну пошту, відгуки користувачів | Вирізняє пост компанії в стрічці новин соцмереж, читає пості в блогах та інформаційну розсилку в електронній пошті, заходить на сайт компанії |
| 3  | Покупка                            | Електронна комерція, вебсайти, магазини,          | Здійснює покупку                                          |
| 4  | Утримання у сфері дії компанії      | Соціальні форуми, бази знань FAQ, позитивний зворотний зв’язок | Коментує пости компанії у соцмережах, залишає відгуки та коментарі про продукт |
| 5  | Активна підтримка бренду           | Блоги, соціальні мережі, позитивні відгуки       | Надає схвальні відгуки та ділиться досвідом використання продукту серед знайомих |

Джерело: адаптовано за [12].

альні мережі, майданчики Open Forum тощо). Аналіз клієнтського досвіду може виконуватися за допомогою як аналітичних шаблонів, так і розрахункових показників. Серед таких показників доцільно виділити ті, що грунтуються на суб’єктивних оцінках самих споживачів, і ті, що розраховуються компанією за результатами діяльності та характеризують клієнтський сервіс.

На основі оцінок клієнтів розраховуються такі показники [15; 21]:

+ індекс споживацької лояльності (Net Promoter Score – NPS) – відображає, наскільки ймовірно, що клієнти рекомендують вашу компанію іншим;
+ задоволеність клієнта (Customer Satisfaction – CSAT) – кількісна оцінка рівня задоволеності клієнта сервісом, продуктом чи досвідом взаємодії з компанією;
+ індекс споживацьких зусиль (Customer Effort Score – CES) – визначає, скільки зусиль потрібно докласти клієнту, щоб отримати задоволену відповідь від компанії чи рішення своєї проблеми [15; 21].

Показникиами клієнтського сервісу служать [15; 21]:

+ чистий коефіцієнт утримання (Net Retention Rate – NRR) – вимірює дохід, який компанія отримала наприкінці певного періоду від існуючих клієнтів (з урахуванням нових і втрачених клієнтів);
+ коефіцієнт валового утримання (Gross Retention Rate – GRR) – допомагає зрозуміти відтік клієнтів, показує, який відсоток доходу генерується завдяки існуючим клієнтам без урахування нових чи втрачених клієнтів порівняно з базовим періодом;
+ коефіцієнт утримання клієнтів (Customer Retention Rate – CRR) певного періоду – це відсоток клієнтів, які залишилися з компанією протягом певного періоду (без урахування нових клієнтів, які з’явилися в цей період);
+ середній час владнання (Mean Time To Resolve – MTTR) – це один із найважливіших показників ефективності обслуговування споживачів з точки зору ефективності та результативності. Показник вимірює час, що минув з моменту надходження запиту від клієнта до моменту його вирішення та закриття;
+ владнання за першим зверненням (First call resolution – FCR) – це відношення кількості клієнтів, які вирішили своє проблему за одну взаємодію, до загальної кількості клієнтів, які звернулися до компанії з проблемами;
+ цінність життєвого циклу споживача (Customer Lifetime Value – CLV) – показник, що вимірює фінансову вартість одного клієнта про щоднях втрат та зміцнення клієнтів, що звернулися до компанії з проблемами; цінність життєвого циклу споживача (Customer Lifetime Value – CLV) – показник, що вимірює фінансову вартість одного клієнта протягом життєвого циклу та має прямий зв’язок із утриманням клієнтів і лояльністю [15; 21].

Зібрана на попередніх етапах аналітична інформація дозволяє визначити, які саме проблеми потрібно першочергово уважати та в яких точках взаємодії вони виникають.

Стратегія управління клієнтським досвідом формується як комбінація довготермінової і короткотермінової…
нових ініціатив. Може з’ясуватися, що компанія потребує глибокої трансформації у сфері управління клієнтським досвідом, яка триватиме декілька років, тоді як покращення взаємодії лише в одній точці контактту може дати помітний результат дуже швидко (Quick Win) [9].

План управлінських заходів може передбачати:
+ удосконалення продукту на основі зворотного зв’язку від клієнтів;
+ ліквідацію критичних недоліків взаємодії з клієнтами у визначених точках контактту;
+ коригування стандартів обслуговування клієнтів і налагодження контролю їх дотримання;
+ оптимізацію набору показників вимірювання й аналізу клієнтського досвіду;
+ побудову системи моніторингу якості клієнтського досвіду;
+ навчання обслуговуючого персоналу для вдосконалення комунікативних soft skills;
+ поширення кращих практик серед працівників компанії;
+ включення клієнтоорієнтованості в систему оцінки KPI працівників;
+ створення підрозділу з управління клієнтським досвідом;
+ розвиток клієнтоорієнтованої культури тощо.

Важливим для практичної імплементації стратегії управління клієнтським досвідом є визначення бюджету і ресурсів. За основу розрахунків рекомендується брати ROX (Return On Experience) – показник
Успіх реалізації стратегії управління клієнтським досвідом значною мірою залежить від здатності компанії підвищувати рівень задоволеності клієнтів, правильного визначення ролей і сфер відповідальності виконавчого персоналу. Зазвичай повага клієнтів визначається на основі взаємодії з клієнтами: консультації, відвідів продажів, відвідання магазину або керівника продажів, відвідання магазину або керівника продажів.

Вирішення проблем, які пов'язані з інтересами клієнтів, постійно залежатиметься від того, як компанія відноситься до своїх клієнтів. Для цього необхідно створити унікальний бренд-досвід, основним чином зосереджений на цінності клієнтського досвіду, який має реальну цінність для клієнтів, а також зосереджений на визначенні ефективності управління клієнтським досвідом.

Управління клієнтським досвідом розробляється за продуктивної ініціативи діяльності компанії, яка зосереджена на цілі зміцнення та підвищення ефективності клієнтського досвіду, який впливає на результати компанії.

Висновки
Управління клієнтським досвідом як окремий напрям дослідження є подальшим розвитком концепції клієнтоорієнтованості. У управлінні клієнтським досвідом є комплексною діяльністю, в якій здійснюються всі підрозділи компанії, спрямувана на вдосконалення взаємодії з клієнтами, підвищення рівня задоволеності та побудову довгострокових відносин.

Розроблення ініціатив управління клієнтським досвідом має з метою підвищення ефективності даного процесу, який починається з комунікації з клієнтами та призводить до генерації додаткового доходу. Розроблення стратегії управління клієнтським досвідом дозволяє:

- виявляти та приоритетизувати потреби клієнтів з урахуванням їх цінностей;
- виявляти та приоритетизувати проблеми клієнтського досвіду в усіх точках контакту;
- поглиблювати взаємодію з клієнтами;
- розробляти заходи з покращення клієнтського досвіду, які мають реальну цінність для клієнтів;
- досягати системності в управлінні клієнтським досвідом шляхом узагальнення зусиль різних підрозділів компанії, встановлення єдиних цілей і стандартів роботи з клієнтами та оцінки КРІ бізнесу;
- формувати клієнтоорієнтовану культуру компанії.

У структурі процесу управління клієнтським досвідом пропонується вирізняти аналітичні, організаційні, управлінські та контрольно-оцінні заходи.

Література
1. Белостоцкая Н. Джозеф Пейн: бизнес – это театр, а вы в нем режиссер. Что такое экономика впечатления и почему вам пора менять стратегию компании? URL: https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/klyentskogo-dosveda/leniya/instrumenty-menedzhmenta/dizhefoz-peyn-biznes-eto-teatr-a-vy-v-nem-rezhisser/
2. Бусаркина В. В. Понятие клиентоориентированной культуры компаний? URL: https://pmb.com.ua/uk/blog/isledovanie-klyentskogo-dosveda/
3. www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660
4. www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660
5. Ворожкова Ю. П. Використання клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентної політики на поліграфічних підприємствах: // Економіка підприємства: теорія та практика: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 12 жовтня 2012 р.). Київ : КНЕУ, 2012. С. 240–242. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/9012/240-242.pdf?sequence=1&isAllowed=y
6. Дослідження Gartner: як поліпшити клієнтський досвід, URL: https://pmb.com.ua/uk/blog/isledovanie-gartner-klyentskogo-dosveda/
7. Бізнесінформ № 9 ’2021
www.business-inform.net

222
REFERENCES

Belostotskaya, N. “Dzhosef Peyn: biznes – eto teatr, a vy v nem rezhisser. Chto takoye ekonomika vpechatleniy i pochemu vam pora menyat strategiyu kompanii?” [Joseph Payne: Business Is Theater, and You Are a Director in It. What Is the Experience Economy and Why Is It Time for You to Change Your Company’s Strategy?]. https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/dzhosef-peyn-biznes-eto-teatr-a-vy-v-nem-rezhisser/.

Bika, N. “12 Helpful Customer Service KPIs You Need To Measure”. https://acquire.io/blog/fundamental-customer-service-metrics/.

Busarkina, V. V. “Ponyatiye klyientoorientirovannosti predprijatiya i problemy yee otsenki” [The Concept of Customer Focus of the Enterprise and the Problem of Its Assessment]. Problemy sovremennoy ekonomiki, no. 4 (2007). https://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660

“Doslidzhenniia Gartner: yak polipshyty kliientskyi dosvid” [Gartner Research: How to Improve the Customer Experience]. https://pmb.com.ua/uk/issledovanie-gartner-kak-uluchshit-customer-experience/.

DiJulius, J. R. What’s the Secret? To Providing a World-Class Customer Experience. New York: Wiley & Sons, 2008.

“Issledovaniye: Customer experience eshche bolshe usilit vliyanie na biznes v 2020 godu” [Research: Customer Experience Will Further Drive Business Impact in 2020]. https://ua-retail.com/2020/03/issledovanie-customer-experience-eshche-bolshe-usilit-vliyanie-na-biznes-v-2020-godu/.

Khalina, V. Yu., and Vasylieva, T. S. “Kliientoorientovanist yak nova paradyhma vedenia biznesu” [Customer Orientation as a New Paradigm of Business Management]. Ekonomika ta derzhava, 2018. № 9. С. 75–78.

Khalina, V. Yu., and Vasylieva, T. S. “Kliientoorientovanist yak nova paradyhma vedenia biznesu” [Customer Orientation as a New Paradigm of Business Management]. Ekonomika ta derzhava, no. 9 (2018): 75–78. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.9.75

Kotler, F. et al. Osnovy marketinga [Fundamentals of Marketing]. Moscow: Vlams, 2018.

Lemeshchuk, R. “Efektivna vzaimoedii iz kliyentami: yak cherez stvorennia pozytyvnogo kliyentskoho dosvidu formuvaty zvychky kliientiv kupuvaty same u vas?” [Effective Interaction with Customers: How to Form Customers’ Buying Habits from You by Creating a Positive Customer Experience?]. https://business.dia.gov.ua/cases/prodazi/efektivna-vzaemodii-iz-klientami-ak-kerez-stvorennia-pozitivnogo-kliyentskoho-dosvidu-formuvati-zvychyi-klientiv-kupuvati-same-u-vas/.

Lemeshchuk, R. “Sim faktoriv loialnosti yak zvychky: yak stvorennia pozytyvnii kliyentskyi dosvid, yakiyi formuiye zvychku klienta kupuvaty same u vas?” [Seven Factors of Loyalty as a Habit: How to Create a Positive Customer Experience That Forms the Customer’s Habit of Buying from You?]. https://business.dia.gov.ua/cases/sistematsizacija-biznes-procesiv-sim-faktoriv-loialnosti-ak-zvicki-ak-stvoreniypozytyvii-kliyentskii-dosvid-akii-formue-zvicku-klienta-kupuvati-same-u-vas/.
Lemon, K. N., and Verhoef, P. C. “Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey”. *Journal of Marketing*, vol. 80, no. 6 (2016): 69-96. 
DOI: https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Lipkin, M. “Customer Experience Formation in Today’s Service Landscape”. *Journal of Service Management*, vol. 27, no. 5 (2016): 678-703. 
DOI: https://doi.org/10.1108/JOSM-06-2015-0180

“Model upravleniya klientskim opyтом v kompanii” [Model of Customer Experience Management in the Company]. https://humanai.ru/blog/business/zachem-i-kak-upravlyat-klientskim-opitom

Marutschke, D., Gourmelos, T., and Ray, S. “Understanding Fluency and Friction in Customer Experience Management”. In: *Predicting Trends and Building Strategies for Consumer Engagement in Retail Environments*, 88-108. Hershey: Igi Global, 2019. 
DOI: 10.4018/978-1-5225-7856-7.CH005

Pogrebniak, A. “How to Improve Customer Experience: A Step by Step Guide”. https://lumoa.me/blog/how-to-improve-customer-experience

Rudenko, M. “Monitorynyh zadovolenosti spozhyvachiv pidpriymstva: metodychnyi aspekt” [Monitoring of Consumer Satisfaction of the Enterprise: Methodical Aspect]. *Visnyk TNEU*, no. 2 (2016): 142-149. http://visnyk.wunu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/696/709

Savchuk, K. “Shcho take ROKh: 5 porad z upravlinnia klientskym dosvidom u 2020 r.” [What Is ROX: 5 Tips for Managing Customer Experience in 2020]. https://elnews.com.ua/uk/shho-take-rox-5-porad-z-upravlinnya-klientskym-dosvidom-u-2020-roczi/

Sytynk, N. I. “Metody doslidzhennia klientskoho dosvidu v dyzain-myslenni” [Methods of Researching Customer Experience in Design Thinking]. *Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemy ta perspektyvy*. Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho, 2021. 104-105.

“Upravleniye klientskim opyтом. Chto takoye Net Promot er System” [Customer Experience Management. What Is the Net Promoter System]. https://cxdesign.design/information/what_is_nps/?lang=ru

Vorzhakova, Yu. P. “Vykorystannia klientoorientovanoho pidkhodu pry formuvanni konkurentnoi polityky na polihrafichnykh pidpryiemstvakh” [Using the Approach Focused on the Client in Formation Competition Policy for a Printing Company]. *Ekonomika pidpryiemstva: teoriia ta praktyka*. 2012. https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/9012/240-242.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Zubkova A. B., Maihuurova D. S. Business Modelling in the Strategic Management of International High-Tech Companies

**BUSINESS MODELLING IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF INTERNATIONAL HIGH-TECH COMPANIES**

©2021 ZUBKOVA A. B., MAIHUROVA D. S.

UDC 658.5./7./8:005:339.9:004
JEL: M15; M16; O21

**Zubkova A. B., Maihuurova D. S. Business Modelling in the Strategic Management of International High-Tech Companies**

The article is aimed at analyzing the conception of business model within the terms of enterprise strategic management and substantiating its influence on Ukrainian high-tech enterprises. Taking into account the fact that the conception of business model has long been explored by foreign scholars, it becomes necessary to determine how it is used in the strategic management of Ukrainian high-tech companies. Through the carried out content analysis of strategic management definitions provided by different authors, the main elements are allocated, which most scientists focus on, namely: process of strategy development, goal setting, analysis of the internal and external environment, and creation of value. Creation of value is a particularly important parameter of the high technology market, since the life cycle of such goods is short. Based on these data, it was decided to analyze 50 innovative companies of Ukraine and their business models according to the metrics of «Business Model Canvas», developed by the Swiss business theorist Alexander Osterwalder. The results of a frequency analysis helped to determine that Ukrainian companies have four weak structural elements of business models: clients, relationships with clients, key partners, and cost structure. It has been found that companies use their business models only as a marketing communications tool. But, unfortunately, without understanding the cost structure, clientele and partners for whom value is created, the strategic development of company is impossible.

**Keywords**: business model, strategic management, high-tech enterprises, business modeling, strategy, value creation, international business, marketing communications.

**DOI**: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-224-235

**Fig.**: 5. **Tabl.**: 7. **Bibl.**: 29.

**Zubkova Alina B.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business and Finance, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail**: zubkova.alina@gmail.com

**ORCID**: https://orcid.org/0000-0002-4478-181X

**Researcher ID**: https://publons.com/researcher/3273112/alina-zubkova/

**Maihuurova Daria S.** – Postgraduate Student of the Department of International Business and Finance, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute» (2 Kyrpychova Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail**: dashamaigurova@gmail.com