

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ
ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ПОСЛУГSTRATEGIC MANAGEMENT OF THE CLIENT-ORIENTATION
OF SERVICES ORGANIZATIONS

УДК 334.01

Дуднева Ю.Е.к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Українська інженерно-педагогічна
академія**Гусаров О.О.**к.т.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Українська інженерно-педагогічна
академія**Обидєннова Т.С.**к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Українська інженерно-педагогічна
академія

Стаття присвячена розгляду проблеми стратегічного управління клієнтоорієнтованістю організацій у сфері послуг з урахуванням особливостей сучасного бізнес-середовища та розвитку методології маркетингу. Досліджено наявні підходи до визначення сутності категорії «клієнтоорієнтованість», зокрема процесний, ціннісний, стратегічний та з орієнтацією на прийняття управлінських рішень. Доведено, що особливості послуги як товару впливають на впровадження клієнтоорієнтованого підходу до управління сервісними організаціями. Розглянуті ринкові, технологічні та економічні передумови, які актуалізують орієнтацію на клієнта як основу для побудови бізнес-процесів. Авторами сформульовані принципи стратегічного управління клієнтоорієнтованістю у сфері послуг, переваги, які отримує суб'єкт господарювання у разі впровадження стратегічного клієнтоорієнтованого підходу до управління. Запропоновано авторське бачення складників стратегії клієнтоорієнтованості у сфері послуг, розглянуті можливі ризики.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, організація, стратегічне управління, конкурентоспроможність, сфера послуг, ризики.

Стаття посвячена проблемам стратегічного управління клієнтоорієнтованістю

организаций в сфере услуг с учетом особенностей современной бизнес-среды и развития методологии маркетинга. Исследованы существующие подходы к определению сущности категории «клиентоориентированность», в частности процессный, ценностный, стратегический, с ориентацией на принятие управленческих решений. Доказано, что особенности услуги как товара влияют на целесообразность применения клиентоориентированного подхода к управлению сервисными компаниями. Рассмотрены рыночные, технологические и экономические предпосылки, которые актуализируют ориентацию на клиента как основу для построения бизнес-процессов. Авторами сформулированы принципы стратегического управления клиентоориентированностью в сфере услуг, преимущества, которые получает субъект хозяйствования при внедрении стратегического клиентоориентированного подхода к управлению. Предложено авторское видение составляющих стратегии клиентоориентированности в сфере услуг, рассмотрены возможные риски.

Ключевые слова: клиентоориентированность, организация, стратегическое управление, конкурентоспособность, сфера услуг, риски.

Article is devoted to consideration of a problem of strategic management client-orientation of the organizations in services sector taking into account features of a modern business environment. It is proved that features of service as goods, and market, technological and economic prerequisites update orientation to the client as a basis for creation of business processes in services sector. Client-oriented approach is the most relevant in those market segments where interaction with the client has long-term character, and the specifics of service provide a possibility of repeated reference of clients. In article the existing approaches to determination of essence of category "client-orientation", in particular process, value-oriented approach, an approach that is based on strategic management and approach with orientation to adoption of management decisions are investigated. Authors formulated the principles of strategic management client-orientation in services sector. Orientation to satisfaction of specific needs of the specific client becomes key competence, the integral component of corporate culture. Interaction with the client is carried out at all stages of his life cycle what all structural divisions of the company are responsible for. The client-orientation provides a uniform information basis of interaction with clients of all divisions and at all stages of interaction. In article advantages which are got by the company at introduction of strategic client-orientation approach to management are formulated. Author's vision of components of strategy of customer focus in services sector is offered, including, in particular, creation of profiles of key clients of the company, deployment and introduction of programs of loyalty and standards of service, development of competences of personnel with orientation to clients, transformations of focused on goods of organizational structure to customer-oriented, use of modern qualitative and quantitative methods of generation and the analysis of information on clients and information CRM technologies. The authors listed the main risks for organizations that implement customer-oriented management.

Key words: client-orientation, organization, strategic management, competitiveness, services organizations, risks.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище перебуває у постійно турбулентному стані через глибокі суттєві його зміни, які впливають на тенденції розвитку і сфери послуг. Науково-технічний прогрес знімає перепони щодо надання послуг на відстані, надаючи послугам певного глобального характеру; загальне ускладнення продукції промислових підприємств підвищує необхідність формування системи до- та післяпродажного обслуговування; зміна у психології споживання населення та у динаміці доходів – ці фактори можуть розглядатися як локомотиви розвитку сфери послуг. Найбільш перспективним з огляду на сучасне конкурентне середовище є шлях підвищення ефективності діяльності організацій сфери

послуг через систему довготривалих міцних відносин із реальними та потенційними споживачами – клієнтами бізнесу, тобто впровадження стратегічного клієнтоорієнтованого управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання клієнтоорієнтованості досить широко висвітлені у публікаціях вітчизняних та закордонних науковців, зокрема Т.С. Васильєвої, В.Ю. Халіної [1], Д.В. Завадської, А.В. Кваско [2], О.В. Купрієнко, Л.М. Паленко [3], Е. Пейна [4], Д.І. Хлебович [5] та інших. Актуальність удосконалення стратегічного менеджменту з позиції орієнтування на клієнта, формування стратегічних компетенцій організації на основі клієнтоорієнтованості підтверджується наявністю наукових публікацій таких

авторів, як М.В. Зорін [6], А.В. Петровська [7], Н.П. Рябокони [8], І.Я. Рувений [9] тощо.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження підходів до визначення сутності клієнтоорієнтованості, її місця у системі управління організацією сфери послуг та впровадженні стратегічного управління конкурентоспроможністю з урахуванням вимог та передумов сучасного бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вимоги та передумови щодо впровадження клієнтоорієнтованої стратегії пов'язані зі зростанням загальної невизначеності ринкового бізнес-середовища, посиленням конкурентного тиску, виняткової вимогливості споживачів до якості товарів та рівня сервісу, ускладненням системи бізнес-процесів організацій сфери послуг, широким розповсюдженням традиційних маркетингових технологій серед суб'єктів господарювання та тенденції до зниження їхньої ефективності і, як наслідок, появою нових технологій взаємодії зі споживачами. Технологічні передумови впровадження клієнтоорієнтованості є результатом глобалізаційних процесів та інформаційної революції. Розвиток Інтернету та мобільних технологій дає змогу клієнтам отримувати практично будь-яку споживчу інформацію, а з іншого боку, надає компаніям ефективні та доступні канали комунікації зі споживачами. Економічні передумови пов'язані зі зростанням значущості лояльності клієнта. В умовах зростання рівня конкурентної боротьби простежується тенденція до збільшення витрат на залучення споживачів, у зв'язку з чим актуальність довготривалих лояльних відносин із клієнтами зростає. Особливості послуги як товару, а саме її невідчутність, невизначеність у часі, неоднорідність якості та суб'єктивна її оцінка, нерозривність виробництва та споживання послуги доводять, що саме для організацій сфери послуг клієнтоорієнтований підхід є найбільш актуальним.

Виробництво та споживання послуг тісно взаємопов'язані, навіть нерозривні, тому що послуги найчастіше виробляються та споживаються одночасно. Цим зумовлено фактичне включення клієнта у процес надання послуг, що означає, що на відміну від виробництва товарів реалізація послуг потребує особистої участі клієнта, контактів, комунікації зі споживачем. Досвід доводить, що тільки продуктові інновації вже не забезпечують конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Основою конкурентоспроможності стає унікальність та якість сервісу. Сервісна діяльність потребує постійної адаптації до нових ринкових вимог та значно важче, ніж виробнича діяльність, сприймає інновації. Для організацій сфери послуг саме застосування знань про очікування та поведінку клієнтів дає змогу побудувати конкурентоспроможну бізнес-модель. Клієнтоо-

рієнтований підхід є найбільш актуальним у тих ринкових сегментах, де взаємодія із клієнтом має довгостроковий характер, а специфіка послуги передбачає можливість багаторазового звернення клієнтів. Насамперед це банківська сфера, страхові компанії, телекомунікаційні компанії, організації оптової та роздрібної торгівлі, медичні установи, організації, які надають освітні та консультативні послуги тощо.

Стратегія управління відносинами із клієнтами (Customer Relationship Management – CRM) – це бізнес-стратегія, яка спрямована на стійкий розвиток фірми через формування прибуткових у довгостроковій перспективі відносин із клієнтами, тобто через клієнтоорієнтованість (орієнтацію на клієнта). Багатозначність форм орієнтації на клієнта викликала розмаїття підходів до визначення сутності клієнтоорієнтованості у науковій літературі, зокрема:

– процесний. Клієнтоорієнтованість визначається як набір функціональних процесів, спрямованих на залучення та задоволення клієнтів за допомогою моніторингу їхніх потреб [10];

– ціннісний. Відповідно до нього клієнтоорієнтованість розглядається як сукупність переконань співробітників організації щодо пріоритетів інтересів клієнтів щодо інтересів інших стейкхолдерів для створення стійких конкурентних переваг [11], як підвищена увага співробітників до сервісу та якості, кастомізація продукту, активний пошук та аналіз інформації щодо потреб клієнтів [3]. Д.І. Хлебович зазначає, що потреби та бажання клієнтів є визначальним фактором під час розроблення внутрішніх бізнес-процесів клієнтоорієнтованої компанії [5];

– стратегічний. У дослідженні [6] під орієнтацією на клієнта розуміється збір та використання інформації щодо потреб клієнтів, розроблення стратегії з урахуванням вподобань клієнтів, реагування на проблеми та потреби клієнтів під час реалізації цієї стратегії. Дослідник О. Мухортова зазначає, що клієнтоорієнтованість – це стратегія бізнесу, яка має на меті задоволення потреб клієнта. Результатами цієї стратегії є: лояльність клієнтів, прибуток, стабільний грошовий потік, підвищення рівня передбачуваності поведінки клієнтів [12]. Л.М. Папенко розглядає клієнтоорієнтованість як сучасну концепцію управління підприємством, в основі якої лежать знання про клієнтів та їхні потреби, що дає змогу формувати споживчу лояльність, утримувати постійних і залучати нових клієнтів за рахунок пропозицій, які максимально задовольняють їхні потреби [3];

– з погляду процесу прийняття управлінських рішень. Сутність клієнтоорієнтованості зводиться до прийняття скоординованих стратегічних та тактичних рішень за участі різних функціональних підрозділів організації на основі накопиченої інформації щодо вподобань клієнтів [13].

Таким чином, можемо констатувати наявність так званого «вузького» та «широкого» розуміння сутності клієнтоорієнтованості. «Вузьке» розуміння зводиться до уважного ставлення до клієнтів та їхніх потреб під час обслуговування, бажання підтримувати із клієнтами довгострокові відносини та наявність у персоналу компетенцій, повноважень та ресурсів для цього. Необхідність враховувати інтереси клієнтів у своїй діяльності є очевидною та зрозумілою для більшості підприємців.

Більш «широке» або комплексне трактування клієнтоорієнтованості дає змогу визначити її як систему методів, управлінських інструментів та підходів до бізнес-діяльності, яка дасть змогу організації сфери послуг встановлювати, підтримувати та розвивати відносини з окремими клієнтами та клієнтськими сегментами з метою забезпечення стратегічної конкурентоспроможності та прибутковості у довгостроковій перспективі. Такий підхід не тільки має на увазі процеси безпосередньої взаємодії із клієнтом на різних етапах, збір та обробку інформації про поведінку та уподобання клієнтів, але й акцентує увагу на необхідності адаптації наявних продуктів та послуг, процесів прийняття управлінських рішень, бізнес-процесів та стратегічних аспектів діяльності організації до цієї інформації. Наголосимо на загальному стратегічному характері клієнтоорієнтованості, тому що організація, яка її впроваджує, прагне саме до довгострокових відносин із клієнтами, частково відмовляючись від оперативної та тактичної вигоди.

Створення клієнтоорієнтованої системи управління має відбуватися на різних рівнях менеджменту, таких як рівень організації загалом (стратегія і тактика, організаційна культура, методи управління), рівень бізнес-процесів (стандартизація роботи, сфери відповідальності та показники ефективності діяльності), рівень персоналу (цінності персоналу, стереотипи поведінки, мотивація персоналу, компетенції) [9].

Реальний позитивний вплив на конкурентоспроможність організації сфери послуг може мати впровадження стратегічного управління клієнтоорієнтованістю, яке передбачає перебудову бізнес-процесів із метою:

- виявлення та постійного моніторингу потреб та очікувань потенційних та наявних клієнтів;
- створення продуктів (послуг), які максимально спроможні задовольнити наявні та перспективні очікування та потреби клієнтів;
- орієнтації на пошук, залучення та утримання клієнтів. При цьому акцент ставиться на ті категорії клієнтів, які є найбільш перспективними та прибутковими для організації;
- побудови ефективної системи відносин із ключовими клієнтськими сегментами.

Метою стратегічного управління клієнтоорієнтованістю бізнесу є створення додаткової цінності для клієнта. Стратегічна клієнтоорієнтованість є складником конкурентних стратегій диференціації та фокусування на основі диференціації. Перевагами реалізації стратегічного клієнтоорієнтованого підходу до ведення бізнесу у сфері послуг вважаємо таке (рис. 1):

- товари та послуги клієнтоорієнтованої організації у більшому ступені відповідають вимогам та потребам клієнтів, як результат клієнт отримує більше задоволення від користування послугою.

Отримання задоволення підвищує ймовірність повторного звернення до організації та перетворення клієнта з категорії разового до категорії постійного. Це позитивно впливає на рівень витрат компанії, оскільки витрати на транзакцію із постійним клієнтом нижчі, ніж витрати на транзакцію із новим клієнтом;

- орієнтація на задоволення потреб найбільш привабливого для компанії клієнтського сегменту збільшує кількість відповідних транзакцій та підвищує загальну прибутковість діяльності;

- впровадження клієнтоорієнтованого підходу дає змогу налагодити повноцінний діалог із клієнтом, результатом такої взаємодії є ефективна маркетингова стратегія. Клієнтоорієнтованість є інструментом підвищення конкурентоспроможності організації шляхом упровадження концепції «маркетингу відносин», що у найбільшому ступені відповідає сучасним тенденціям бізнес-реалій;

- повноцінна взаємодія із клієнтами сприяє створенню та виведенню на ринок продуктів із максимальним урахуванням потреб споживачів, забезпеченню лідерства за продуктом;

- комплексна орієнтація на клієнта сприяє підвищенню загальної ефективності менеджменту організації у результаті розповсюдження клієнтоорієнтованого підходу на всі бізнес-процеси, які реалізують різні підрозділи.

Узагальнення багатьох досліджень дає змогу сформулювати висновки щодо принципів, на яких розвивається стратегічне клієнтоорієнтоване управління організацією сфери послуг (рис. 1):

- ключовою компетенцією сервісної організації стає орієнтація на задоволення конкретних потреб конкретного споживача. Клієнтоорієнтованість «вбудовується» у систему менеджменту організації та у корпоративну культуру;

- взаємодія з клієнтами повинна здійснюватися не тільки в процесі безпосередньо продажу товару (послуги), але і до та після продажу (передпродажні та післяпродажні відносини). Результативність збутової діяльності залежить від процесів залучення, утримання та обслуговування клієнтів;

- робота з клієнтами не обмежується пошуком та залученням нових клієнтів. Утримання постійних клієнтів через підвищення якості обслугову-

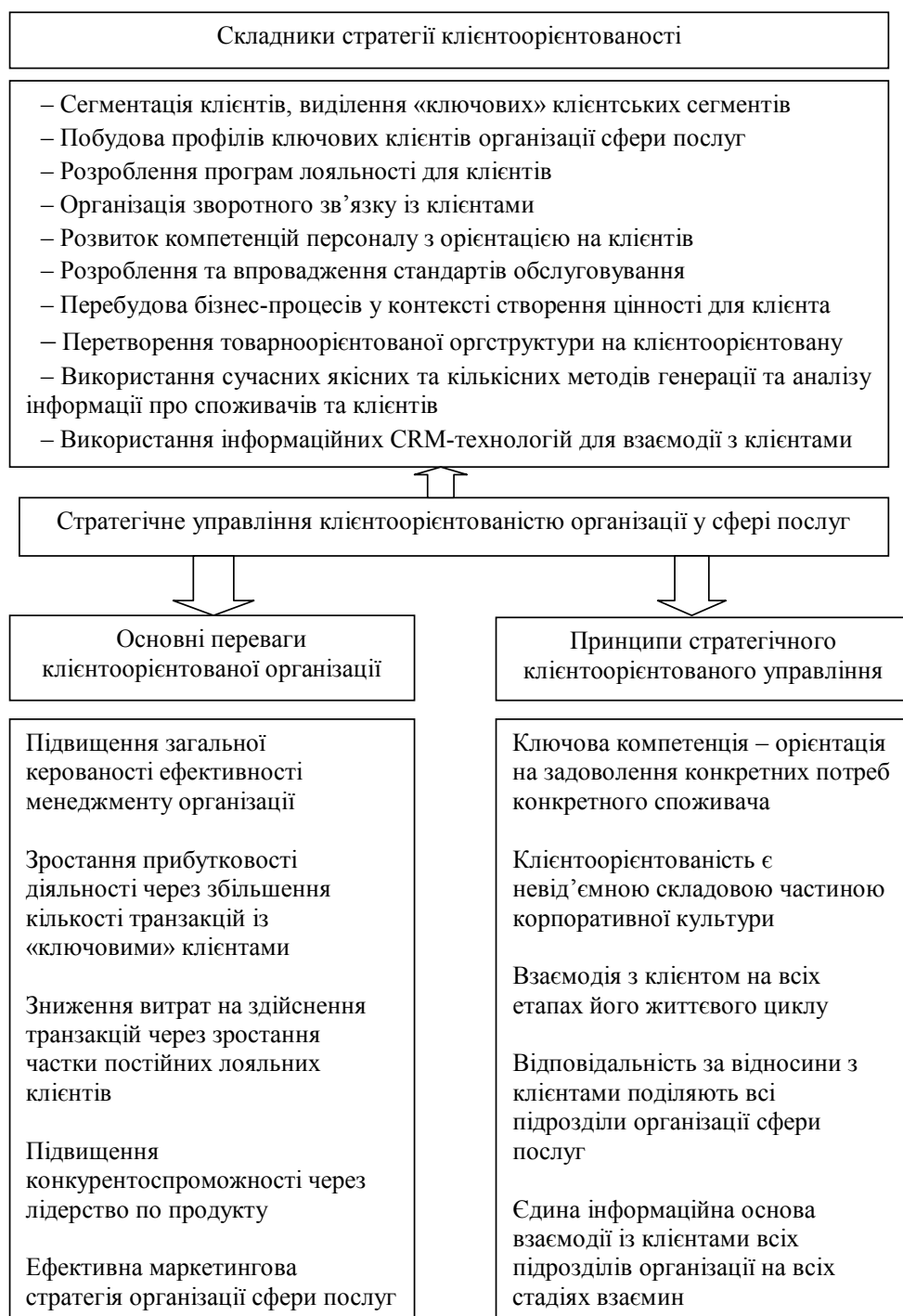


Рис. 1. Стратегічне управління клієнтоорієнтованістю у сфері послуг

Джерело: розроблено авторами на основі [1, 2, 7]

вання позитивно вплине на ефективність збуту, оптимізацію рекламних бюджетів тощо;

- швидкість отримання маркетингової інформації значно підвищується, якщо сервісна організація здатна використовувати нові якісні та кількісні методи генерації інформації та аналізу відповідних інформаційних потоків;

- цілі функціональних підрозділів формулюються у контексті створення цінності для клієнта;

- відповідальність за відносини із клієнтами поділяють всі підрозділи організації, для чого здійснюється міжфункціональна взаємодія персоналу в процесі прийняття управлінських рішень. Актуальним стає відпрацювання ланцюга обслуговування клієнтів та розроблення внутрішніх стандартів обслуговування;

- організації необхідна єдина інформаційна основа взаємодії із клієнтами всіх підрозділів

організації на всіх стадіях взаємодії – передпродажній, післяпродажній та безпосередньо в процесі продажу [4]. Сучасні технології з управління базами даних, додатки до CRM-систем дають змогу організаціям удосконалювати свою взаємодію із клієнтами.

Зауважимо, що кінцевою економічною метою створення та функціонування будь-якого бізнесу, у тому числі й у сфері послуг, є отримання прибутку. Сервісна організація може знизити пріоритетність цілей прибутковості у короткостроковому періоді на користь забезпечення прибутковості у стратегічній перспективі, але про відмову від прибутку на користь задоволення потреб клієнтів не йдеться. Більше того, інвестування у вивчення потреб клієнтів, створення клієнтської бази, розвиток програм лояльності потребує перелокації ресурсів, що пов'язано для організації із певними ризиками, зокрема ризиком недостатнього фінансування інших функціональних підсистем, розвитку матеріально-технічної бази організації, розроблення нових продуктів, технічної підтримки операційної діяльності тощо. Клієнтоорієнтованість повинна бути вигідною для всіх стейхолдерів організації: клієнтам через забезпечення додаткової цінності та задоволення їхніх конкретних потреб, іншим зацікавленим сторонам через зміцнення конкурентоспроможності організації та зростання прибутковості і рентабельності бізнесу.

Висновки з проведеного дослідження. Підсумовуючи вищевикладене, можна дійти висновку, що рівень орієнтації на клієнта впливає на конкурентоспроможність організацій у сфері послуг. Стратегічне управління клієнтоорієнтованістю здатне позитивно вплинути на конкурентний статус організації, забезпечити зростання ефективності бізнес-діяльності та покращити загальні перспективи функціонування. Зважаючи на широку галузеву орієнтацію сфери послуг, подальші дослідження будуть спрямовані на удосконалення інструментів управління клієнтоорієнтованістю з урахуванням галузевих особливостей та ризиків.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Халіна В.Ю., Васильєва Т.С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75–78. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.9.75.
2. Кваско А.В. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу. *Інтелект XXI*. 2013. № 1–2. С. 69–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2013_1-2_10 (дата звернення: 20.02.2019).
3. Папенко Л.М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісними підприємствами URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/3/19.pdf (дата звернення: 26.02.2019).
4. Пейн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов. Минск. 2008. 312 с.

5. Хлебович Д.И. Клиентоориентированность: теория и практика изучения. *Клиентинг и управление клиентским портфелем*. 2012. № 3. С. 170–184.

6. Зорин М.В. Формирование стратегического конкурентного преимущества сервис-компаний на основе клиентоориентированного подхода. *Креативная экономика*. 2012. Том 6. № 12. С. 103–110.

7. Петровская А.В. Клиентоориентированная стратегия развития организации. URL: <http://oaji.net/articles/2014/1391-1415710174.pdf> (дата звернення: 20.02.2019).

8. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4522> (дата звернення: 26.02.2019).

9. Рувенный И.Я. Клиентоориентированный подход к развитию организации URL: www.gramota.net/materials/1/2015/6/34.html (дата звернення: 26.02.2019).

10. Deshpandé R., Farley J., Webster Jr.F. 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing* 57 (1): 23–37.

11. Deshpandé R., Webster F. 1989. Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing* 53 (1): 3–15.

12. Мухортова О. Клиентоориентированность / О. Мухортова URL: <http://eduardk.livejournal.com/93553.html> (дата звернення: 22.02.2019).

13. Shapiro B. 1988. What the hell is market oriented? *Harvard Business Review* 66 (6): 119–125.

REFERENCES:

1. Khalina V.Yu., Vasylijeva T.S. (2018) Kliiientoorientovanist yak nova paradyhma vedennia biznesu. [Customer-relativity as a new paradigm of business management] *Ekonomika ta derzhava*. vol. 9. pp. 75–78. DOI: 10.32702/2306-6806.2018.9.75
2. Kvasco A.V. (2013) Potentsial pidpriemstva na osnovi kliiientoorientovanoho pidkhodu. [The potential of the enterprise is based on a client-oriented approach] *Intelekt XXI*. no 1–2. pp. 69–78. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2013_1-2_10. (accessed 20 February 2019).
3. Papenko L.M. Pidkhody do vyznachennia poniattia "kliiientoorientovanist" u konteksti upravlinnia servisnymi pidpriemstvamy [Approaches to the definition of "customer orientation" in the context of management of service enterprises] Available at: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_15/3/19.pdf. (accessed 26 February 2019).
4. Peyn E. (2008) Rukovodstvo po CRM. Put' k sovershenstvovaniyu menedzhmenta klientov [CRM Guide. The path to improving customer management]. Minsk. 312 p. (in Russian).
5. Khlebovich D.I. (2012) Klientoorientirovannost': teoriya i praktika izucheniya [Customer focus: theory and practice of study]. *Klienting i upravlenie klientskim portfelem*. vol. 3, pp. 170–184.
6. Zorin M.V. (2012) Formirovanie strategicheskogo konkurentnogo preimushchestva servis-kompaniy na osnove klientoorientirovannogo podkhoda [Formation of

a strategic competitive advantage of service companies based on a client-oriented approach]. *Kreativnaya ekonomika*. vol. 6. no. 12. S. 103–110.

7. Petrovskaya A.V. (2014) Klientoorientirovannaya strategiya razvitiya organizatsii [Customer-Oriented Organization Development Strategy] Available at: <http://oaji.net/articles/2014/1391-1415710174.pdf>. (accessed 20 February 2019).

8. Riabokon N.P. (2015) Do pytannia formuvannia klientoorientovanosti yak kliuchovoi kompetentsii kompanii [To the issue of forming customer orientation as the key competence of the company] *Efektivna ekonomika*. vol. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>. (accessed 26 February 2019)

9. Ruvennyi I.Ya. (2015) Klientoorientirovannyi podkhod k razvitiyu organizatsii [Customer-oriented

approach to the development of the organization] Available at: www.gramota.net/materials/1/2015/6/34.html. (accessed 26 February 2019).

10. Deshpandé R., Farley J., Webster Jr.F. 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing* 57 (1): 23–37.

11. Deshpandé R., Webster F. 1989. Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing* 53 (1): 3–15.

12. Mukhortova O. Klientoorientirovannost' [Customer focus] / O. Mukhortova [Elektronnyy resurs]. Available at: <http://eduardk.livejournal.com/93553.html>. (accessed 22 February 2019).

13. Shapiro B. 1988. What the hell is market oriented? *Harvard Business Review* 66 (6): 119–125.

Dudnieva IuliiaCandidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy**Gusarov Oleksandr**Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy**Obydiennova Tetiana**Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer at Department of Management
Ukrainian Engineering Pedagogics Academy**STRATEGIC MANAGEMENT OF THE CLIENT-ORIENTATION OF SERVICES ORGANIZATIONS**

The purpose of the article. Article is devoted to consideration of a problem of strategic management client-orientation of the organizations in services sector taking into account features of a modern business environment. Scientific and technical progress gives to services a certain global character; the increasing complexity of industrial products increases the demand for after-sales service, changes in psychology of the consumer and growth in incomes of the population in total lead to rapid growth of services sector.

Methodology. The study deals with scientific works of foreign and domestic economists on the issues of client-oriented approach. The study is based on the combination of methods and approaches such as the dialectical method, the method of synthesis as well as the comparative and systemic ones.

Results. It is proved that features of service as goods, and market, technological and economic prerequisites update orientation to the client as a basis for creation of business processes in services sector. Client-oriented approach is the most relevant in those market segments where interaction with the client has long-term character, and the specifics of service provide a possibility of repeated reference of clients. In article the existing approaches to determination of essence of category "client-orientation", in particular process, valuable, strategic and with orientation to adoption of management decisions are investigated. Authors consider strategic client-orientation as set of approaches to business activity which includes processes of direct interaction with the client at all stages of his life cycle and adapts the existing products, business processes and strategy to information on needs of consumers. Introduction strategic client-orientation allows the service organization to establish, support and develop relationship with certain clients and client segments for the purpose of ensuring competitiveness and long-term profitability. The strategic management client-orientation in services sector assumes reorganization of business processes for the purpose of continuous monitoring of needs of the existing and potential clients, identification of the most profitable client segments and creation of effective relationship with them, ensuring the maximum value of a product for the client. Authors formulated the principles of strategic management client-orientation in services sector. Orientation to satisfaction of specific needs of the specific client becomes key competence, the integral component of corporate culture. Interaction with the client is carried out at all stages of his life cycle what all structural divisions of the company are responsible for. The client-orientation provides a uniform information basis of interaction with clients of all divisions and at all stages of interaction. In article advantages which are got by the company at introduction of strategic client-orientation approach to management are formulated.

Practical implications. Author's vision of components of strategy of customer focus in services sector is offered, including, in particular, creation of profiles of key clients of the company, deployment and introduction of programs of loyalty and standards of service, development of competences of personnel with orientation to clients, transformations of focused on goods of organizational structure to customer-oriented, use of modern qualitative and quantitative methods of generation and the analysis of information on clients and information CRM technologies.

Value/originality. Introduction strategic client-orientation is connected for the organization with certain risks, in particular risk of insufficient financing of other functional subsystems, development of material and technical resources of the organization, development of new products, supports of operating activities and so forth. Despite broad branch orientation of services sector further researches will be directed to improvement of instruments of management customer focus taking into account branch features and risks.