

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ: ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЇЇ ОЦІНКИ

CLIENT ORIENTATION: THEORETICAL FOUNDATIONS AND MODERN APPROACHES TO EVALUATION

УДК 658.8:366

<https://doi.org/10.32843/infrastruct36-28>

Крамаренко А.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Національна металургійна
академія України

Нагорна М.Н.

студентка
Національна металургійна
академія України

Цапко В.В.

студент
Національна металургійна
академія України

У статті досліджено й узагальнено наявні у вітчизняній і зарубіжній практиці визначення поняття «клієнтоорієнтованість». Виділено два основні підходи до його визначення: по-перше, клієнтоорієнтованість як особливий інструмент вибудовування відносин із клієнтами, по-друге, клієнтоорієнтованість, як загальноновизнана філософія бізнесу. Сформульовано авторське бачення поняття «клієнтоорієнтованість». Систематизовано принципи клієнтоорієнтованості, які регламентують основні засади щодо взаємодії компанії і клієнта. Досліджено категорію «клієнтоорієнтованість персоналу» та розглянуто її класифікацію. Визначено, що одним із загальноновизнаних інструментів побудови клієнтоорієнтованої компанії є стратегія CRM. Охарактеризовано сучасні методи оцінки ефективності формування клієнтоорієнтованості персоналу. Результати цього дослідження є теоретичним підґрунтям для вирішення прикладних і наукових проблем, пов'язаних із розвитком клієнтоорієнтованості.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, клієнтоорієнтований підхід, клієнтоорієнтованість персоналу, внутрішні і зовнішні клієнти, конкурентоспроможність.

В статье исследованы и обобщены имеющиеся в отечественной и зарубежной

практике определения понятия «клиентоориентированность». Выделены два основных подхода к его определению: во-первых, клиентоориентированность как особый инструмент выстраивания взаимоотношений с клиентами, во-вторых, клиентоориентированность как общепризнанная философия бизнеса. Сформулировано авторское видение понятия «клиентоориентированность». Систематизированы принципы клиентоориентированности, регламентирующие основные принципы взаимодействия компании и клиента. Исследована категория «клиентоориентированность персонала» и рассмотрена ее классификация. Определено, что одним из общепризнанных инструментов построения клиентоориентированной компании является стратегия CRM. Охарактеризованы современные методы оценки эффективности формирования клиентоориентированности персонала. Результаты данного исследования являются теоретическим основанием для решения прикладных и научных проблем, связанных развитием клиентоориентированности.

Ключевые слова: клиентоориентированность, клиентоориентированный подход, клиентоориентированность персонала, внутренние и внешние клиенты, конкурентоспособность.

The purpose of this article is to conduct a comparative analysis of existing scientific views on the essence of the «client orientation» concept, the study of modern methods of assessing the effectiveness of client-oriented personnel formation. The article investigates and generalizes the definitions of the «client orientation» concept in domestic and foreign practice. The study found that there are two main approaches to defining «client orientation». The first approach assumes that client orientation is determined by the high level of staff service that provides special customer service. The second one – is that client orientation is a business philosophy that penetrates all the business processes of an organization, the main purpose of which is customer satisfaction. The author's vision of the concept «client orientation» is formulated. The principles of client orientation, which regulate the basic principles of interrelation between the company and the client, are systematized. The category of «client-oriented personnel» is investigated and its classification is considered. It has been identified that one of the well-known tools for building a client-oriented company is a customer relationship management (CRM) strategy, which will help to build properly the relationships that are based on the individual approach to each client. Modern methods for assessing the effectiveness of the formation of client-oriented personnel are characterized. In the foreign literature the most famous indicator on the basis of which customer satisfaction is evaluated is the Net Promoter Score (NPS) - an indicator of consumer commitment to the company, product and service. Another popular methodical approach in the field of customer satisfaction assessment is the SERVQUAL method. Creating an effective client-oriented system for a company management can be a source of competitive advantage, profit maximization, strengthening competitive positions in the market. The results of this research are the theoretical basis for solving applied and scientific problems related to the development of client orientation.

Key words: client orientation, client-oriented approach, client-oriented personnel, internal and external clients, competitiveness.

Постановка проблеми. Одним із найважливіших напрямів розвитку довготривалих стосунків зі споживачем є формування та впровадження клієнтоорієнтованого підходу, який дасть змогу підприємству підвищити його конкурентоспроможність і забезпечити за рахунок повнішого задоволення потреб споживачів максимізацію свого прибутку.

На сучасному етапі динамічного процесу економічного розвитку сформувалися такі умови бізнес-середовища, які вимагають переосмислення поняття «клієнтоорієнтованість», розкриття його сутності.

В [1; 2] зазначається, що впровадження клієнтоорієнтованого підходу дасть підприємствам такі довгострокові переваги:

- збільшення оборотних коштів, доходу і відповідно прибутку компанії за рахунок збільшення кількості задоволених клієнтів;
- повторні покупки від лояльних споживачів товарів і послуг, збільшення середнього чека, що також приводить до істотного підвищення доходів компанії;
- зменшення фінансових витрат на рекламне супроводження товарів і послуг за рахунок рекомендацій від наявних клієнтів, які залишилися задоволені якістю сервісу;
- підвищення лояльності клієнтів до компанії загалом, зміцнення позицій бренда на ринку товарів і послуг у конкретній ніші, сприяння його впізнаваності;

– поліпшення якості самого продукту відповідно до побажань ключових клієнтів під час проведення опитувань та організації фокус-груп.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед зарубіжних науковців найбільший внесок у дослідження теоретичних та практичних питань клієнтоорієнтованості внесли: І. Манн [4], J.C. Narver, S.F. Slater [5], Б. Рижковський [6], А. Kohli, В. Jaworski [7], О.В. Яшина [8], І.А. Аренков [10], С.Н. Апенько [12], Е.А. Семерникова [13], Е. Пейн [14], М.Н. Шавровська [15], серед вітчизняних: А.А. Манорик [1], С.В. Ковальчук [2], А.В. Соколов [3], Н.П. Рябоконт [9], Б.О. Цейко [11].

Постановка завдання. Метою цієї статті є проведення порівняльного аналізу наявних наукових поглядів щодо сутності поняття «клієнтоорієнтованість», дослідження сучасних методик оцінки ефективності формування клієнтоорієнтованості персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незважаючи на велику кількість інформації, у наукових колах досі не сформувалося єдиної думки щодо розуміння категорії «клієнтоорієнтованість», тому виникає необхідність дослідити найбільш популярні визначення цього терміна (таблиця 1).

Систематизація публікацій, присвячених дослідженню поняття «клієнтоорієнтованість», дає змогу виділити два основних підходи до його визначення.

Представники першого напрямку трактують клієнтоорієнтованість як особливий інструмент вибудову-

вання відносин із клієнтами, приділяючи особливу увагу роботі персоналу і якості обслуговування.

Представники другого напрямку вважають, що формування клієнтоорієнтованості не обмежується тільки професійними компетенціями персоналу. В іноземній науковій літературі [7] зазначається, що більшість науковців переконані, що «клієнтоорієнтованість» – це загально визнана філософія бізнесу, що пронизує всі бізнес-процеси організації, метою яких є отримання того кінцевого результату, який бажає отримати сам клієнт.

На наш погляд, під клієнтоорієнтованістю слід розуміти концепцію бізнесу, орієнтовану на ефективне задоволення потреб клієнтів, що охоплює всі рівні управління підприємством та спрямована на підвищення стратегічних конкурентних переваг.

В основі клієнтоорієнтованого підходу лежать принципи клієнтоорієнтованості, які регламентують основні засади щодо взаємодії компанії і клієнта. До таких принципів належать [10; 11]:

– індивідуальний підхід, тобто ключовим напрямом є орієнтація на клієнта;

– поняття «клієнт» не обмежується споживачами товару чи послуги, компанія повинна враховувати інтереси внутрішніх клієнтів підрозділів, співробітників і партнерів;

– кожен співробітник повинен розуміти, що його робота впливає на сприйняття споживачами якості послуги чи продукту;

Таблиця 1

Дослідження терміна «клієнтоорієнтованість»

Автор	Визначення
Соколов А.В. [3]	Здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння й ефективного задоволення потреб клієнтів
Манн І. [4]	Така робота компанії, яка ініціює позитивні емоції у наявних клієнтів, що веде до повторних покупок і придбання нових клієнтів за рахунок рекомендацій наявних
Narver J.C., Slater S.F. [5]	Розуміння цільових покупців, задоволення їхніх потреб, повне розуміння їх ланцюжка створення цінності та її розвитку в майбутньому, розуміння потреб не тільки власних клієнтів, але й усіх членів розподільного каналу
Манорик А.А. [1]	Комплекс маркетингових і організаційних дій компанії, спрямований на максимальне задоволення потреб і перевищення очікувань клієнта (захоплення) з метою збільшення обороту і прибутку компанії, а також скорочення рекламних витрат.
Ковальчук С.В. [2]	Інструмент партнерської взаємодії підприємства і клієнта щодо задоволення його потреб, спрямований на підвищення конкурентних переваг підприємства у довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації.
Рижковський Б. [6]	Інструмент управління відносинами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді і базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти і рівність позицій
Kohli A., Jaworski B. [7]	Збір ринкової інформації щодо поточних і майбутніх потреб клієнтів, поширення цих знань по всіх департаментах, а також реагування на них у масштабах всієї організації
Яшина О.В. [8]	Концепція бізнесу, що включає комплекс заходів, спрямованих на задоволення і формування потреб клієнтів (кінцевих споживачів і торгових посередників), що реалізується на всіх рівнях менеджменту у всіх функціональних підрозділах, орієнтована на інноваційний (проактивний) розвиток із метою досягнення стійкої конкурентної переваги.
Рябоконт Н.П. [9]	Ключова компетенція компанії, що виражається в прагненні до встановлення і розвитку партнерських відносин із клієнтами, а також із будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині організації, що базується на розумінні та задоволенні їхніх як активних, так і латентних потреб та максимізацію прибутку на цій основі.

– прозорість, тобто інтеграція персоналу в процеси прийняття рішень у компанії;

– збільшення швидкості надходження маркетингової інформації, поява нових способів її генерації і методів обробки;

– відповідальність, тобто вбудовування клієнтоорієнтованості в корпоративну культуру і концепцію менеджменту компанії.

Основним суб'єктом, що реалізує клієнтоорієнтований підхід в організації, є її персонал. Під клієнтоорієнтованістю персоналу розуміють «сукупність знань, умінь, навичок, які завдяки відповідній мотивації, цінностям, настановам і особистим якостям співробітників сприяють певній поведінці і встановленню і підтриманню відносин із клієнтами для отримання необхідного результату» [2; 12; 13].

Серед науковців [1; 12; 13] клієнтоорієнтованість персоналу розглядається в трьох аспектах (рисунок 1).

У межах розгляду класифікації з погляду форми відповідальності виділяють індивідуальну та колективну клієнтоорієнтованість. За індивідуальної клієнтоорієнтованості якість обслуговування залежить тільки від одного співробітника, зокрема від того, як він взаємодіє із зовнішніми або внутрішніми клієнтами. За колективної клієнтоорієнтованості задоволеність клієнта залежить від того, як буде працювати ланцюг співробітників, хоча безпосередній контакт здійснюється тільки з одним працівником.

За типом клієнта виділяється зовнішня і внутрішня клієнтоорієнтованість. Як зовнішні клієнти організації розглядаються зазвичай споживачі її продукції або послуг, але є ще й інші стейкхолдери: власники (акціонери, інвестори), кредитори, суспільство, органи влади, екологічні організації, ЗМІ. Проте недостатня зовнішня клієнтоорієнтованість залежить від процесів, що відбуваються всередині компанії, і здебільшого проблема бере своє коріння у внутрішній клієнтоорієнтованості [1]. Тому слід докладніше дослідити це поняття та

проаналізувати його вплив на клієнтоорієнтованість зовнішню.

У сучасних вітчизняних компаніях пріоритети віддаються зовнішньому клієнту, який сприймається як джерело доходу, та не досить уваги приділяється потребам клієнта внутрішнього, тобто своїх співробітників. Внутрішня клієнтоорієнтованість визначається загальним рівнем задоволеності співробітників, психологічним кліматом у колективі, рівнем розвиненості корпоративних комунікацій та ін. Задоволеність персоналу позитивно корелює з рівнем лояльності клієнтів. Очевидно, що лояльний персонал працює з більшою самовіддачею і робить більший внесок у розвиток компанії. Саме співробітники здатні перевести цільову зацікавлену аудиторію в лояльних постійних клієнтів компанії.

Є такі ефективні методи підвищення внутрішньої клієнтоорієнтованості:

– створення системи управління персоналом, спрямованої на формування, розвиток і оцінку внутрішньої клієнтоорієнтованості;

– мотивація персоналу, заснована на реальних потребах і цінностях кожного співробітника;

– проведення опитувань серед співробітників про ступінь задоволеності умовами роботи;

– проведення спільних заходів для згуртування колективу;

– формування необхідних систем комунікацій між підрозділами.

Внутрішньоособистісний і демонстраційний види клієнтоорієнтованості важливі з погляду ступеня глибини проникнення цінності клієнтського підходу в особистісні мотиви співробітника. В цьому аспекті значну роль відіграє початкова прихильність менеджера до клієнтоорієнтованості (комунікабельність, любов і повага до інших людей і їхніх потреб), проте вона може бути і розвинена у процесі професійної діяльності.

Одним із загально визнаних інструментів побудови клієнтоорієнтованої компанії є стратегія CRM, customer relationship management (управління відносинами з клієнтами). Її розглядають такі



Рис. 1. Класифікація видів клієнтоорієнтованості персоналу

автори, як Е. Пейн, Е. Джон, Ф. Ньюелл, Д. Пепперс, М. Роджерс та ін.

Згідно з визначенням CRM Е. Пейна [14]: «CRM – це стратегічний підхід до управління компанією, яка об'єднує в собі потенціал інтелектуальних технологій і стратегій маркетингу взаємовідносин для підтримки вигідних, тривалих взаємин з клієнтами. Що особливо важливо, CRM відкриває розширені можливості для використання інформації як для розуміння клієнтів, так і для кращого застосування стратегій маркетингу взаємовідносин. Вирішення цього завдання вимагає крос-функціональної інтеграції людей, операцій, процесів та ринкових потужностей, яка стає можливою з використанням інформації, технологій і програмних продуктів».

Багато науковців сходяться на думці про високу роль клієнтоорієнтованості в підтримці конкурентоспроможності компанії. Аналіз в області інструментарію для вимірювання клієнтоорієнтованості персоналу підприємства показав, що для цих цілей застосовується ряд сучасних методичних підходів, оскільки традиційні показники, засновані на вимірі продажів і частки ринку, в умовах клієнтоорієнтованості втрачають свою актуальність.

У зарубіжній літературі найбільш відомим показником, на основі якого оцінюється задоволеність клієнтів є індекс чистої підтримки (Net Promoter Score, NPS) – показник прихильності споживача компанії, продукту, послугі. Індекс готовності здійснювати повторні покупки та рекомендувати знайомим. Показник і методика його оцінки запропоновані американським дослідником Ф. Райхельд. Згідно з цією методикою клієнти діляться на три групи залежно від поставленої оцінки: промоутери, пасивні, детрактори. Кожна з груп демонструє певну модель поведінки, певний тип відносин і вимагає різних дій з боку компанії.

Ще одним популярним методичним підходом у сфері оцінки задоволеності клієнтів є методика SERVQUAL (термін – похідне від двох англійських слів: service (сервіс) і quality (якість)). Цю методику запропонували американські вчені Парасураман, Беррі і Цайтамл. Заснована на опитуванні споживачів і виявленні розриву між очікуванням і сприйняттям послуги. Під час використання цієї моделі в розрахунок беруться п'ять основних параметрів, з яких складається «ідеальний сервіс»: tangibles (фізичний стан), reliability (надійність), responsiveness (чуйність), assurance (впевненість), empathy (емпатія).

Про принципову можливість виміру клієнтоорієнтованості заявляє М.Н. Шавровська [15]. Авторка розрізняє і зіставляє три види ефективності системи формування клієнтоорієнтованості персоналу: соціально-економічну, потребу і цільову. У роботі запропоновано розрахувати інтегральний показник ефективності як середньозважену показників ефективності за основними та допоміжними

елементами, до яких відносяться: розвиток, оцінка та мотивування персоналу, відбір, адаптація, кадровий резерв та трудові переміщення.

У роботі [16] розроблена методика оцінки клієнтоорієнтованості персоналу на основі розрахунку загального індексу клієнтоорієнтованості персоналу – GenCOPI (General Customer-Oriented Personnel Index), який складається з об'єктивних і суб'єктивних показників. Об'єктивний індекс клієнтоорієнтованості персоналу – OCOPI (Objective Customer-Oriented Personnel Index), пропонується розраховувати як середньоарифметичну наступних об'єктивних показників зі статистики продажів: індекс повторних продажів, індекс підвищених одноразових продажів, індекс дружніх продажів. Оцінюється кількість клієнтів, які звернулися за товаром за порадою друзів/знайомих/родичів, визначається за допомогою відповідного питання від менеджера компанії під час покупки.

Суб'єктивний індекс клієнтоорієнтованості персоналу – SCOPI (Subjective Customer-Oriented Personnel Index) – науковці пропонують розраховувати як середньоарифметичну суб'єктивних показників зі статистики продажів, таких як: робота продавців, післяпродажне обслуговування. Визначається за допомогою опитування клієнтів компанії, які протягом останнього року купували товари або послуги організації, про ступінь їхньої задоволеності зазначеними двома факторами покупки. Механізм визначення суб'єктивного індексу клієнтоорієнтованості спирається на методику NPS.

Висновки з проведеного дослідження. Дослідження показало, що є два основні підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість». Перший підхід передбачає, що клієнтоорієнтованість визначається високим рівнем обслуговування персоналу, що забезпечує особливий сервіс для клієнтів. Другий – що клієнтоорієнтованість є філософією бізнесу, що пронизує всі бізнес-процеси організації, головною метою яких є задоволеність клієнтів. Визначено, що одним із загально визначених інструментів побудови клієнтоорієнтованої компанії є стратегія CRM, яка допоможе правильно побудувати відносини, які ґрунтуються на індивідуальному підході до кожного клієнта.

В умовах клієнтоорієнтованого управління акценти в оцінці ефективності зміщуються в бік рівня задоволеності клієнтів. Для вимірювання задоволеності використовується низка таких методик, як індекс чистої підтримки (Net Promoter Score, NPS), методика SERVQUAL, розрахунок загального індексу клієнтоорієнтованості персоналу – GenCOPI та ін.

Створення ефективної клієнтоорієнтованої системи управління компанією може бути джерелом конкурентної переваги, отримання максимального прибутку, посилення конкурентних позицій на ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Манорик А.А. Внутренняя и внешняя клиентоориентированность как один из ключевых факторов эффективности организаций В2С-сегмента. *Збірник наукових праць "Сучасні підходи до управління підприємством"*. 2018. № 3. С. 169–181.
2. Ковальчук С.В. Клиентоориентированность – сучасне спрямування маркетингової концепції. Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління: IV Всеукраїнська наук. конф. молодих учених та студентів, 4 листопада 2016 р., Київ: КНУТД, 2016. С. 9–10.
3. Соколов А.В., Рубан К.А. Клиентоориентированность – основна цінність корпоративної культури сучасної організації. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 113–115.
4. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. URL: <http://pharma.net.ua/publications/articles/44566-klientoorientirovannost-cto-delat-kak-delat-vzyat-i-sdelat> (дата звернення: 21.10.2019).
5. Narver J.C., Slater S.F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. no. 4. pp.20–35.
6. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? *Управление компанией*. 2005. № 7. URL: https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/money_vote.htm (дата звернення: 21.10.2019).
7. Kohli A., Jaworski B. Market Orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implication *Journal of Marketing*. 1990. vol. 54. No 2. pp. 1–18. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/82e7/864936822e1c97d5ebc9996fab705defcfd.pdf> (дата звернення: 21.10.2019).
8. Яшина О.В. Клиентоориентированность корпорации – сущность категории и основные цели. *Молодежь и наука: сборник материалов IX Всероссийской науч.-тех. конф. студ., аспирантов и молодых ученых с международным участием, посвященной 385-летию со дня основания г. Красноярск*. Красноярск: Сибирский федеральный ун-т, 2013. URL: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/section021.html> (дата звернення: 21.10.2019).
9. Рябоконе Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_50 (дата звернення: 21.10.2019).
10. Аренков И.А., Крылова Ю.В., Ценжарик М.К. Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в цифровой экономике. *Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Сер.: Экономические науки*. 2017. Т. 10, № 6. URL: <http://elibrary.spbstu.ru/dl/2/j18-215.pdf>. (дата звернення: 21.10.2019).
11. Цейко Б.О. Клиентоориентированность, як новітній підхід до організації вантажоперевезень на залізничному транспорті. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2018. № 2. С. 257–259.
12. Апенько С.Н., Шавровская М.Н. Клиентоориентированность персонала в концепции маркетинга отношений. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2010. № 2. С. 50–56.
13. Семерникова Е.А. Клиентоориентированность: понятие, критерии. *Концепт*. 2014. Спецвыпуск № 17. URL: <http://e-koncept.ru/2014/14722.htm> (дата звернення: 21.10.2019).
14. Пейн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов / пер. с англ. С.В. Кривошеин. Минск: Гревцов Паблицер, 2007. 384 с.
15. Шавровская М.Н. Эффективность методов формирования клиентоориентированности персонала. *Вестник Омского университета. Серия «Экономика»*. 2011. № 4. С. 225–229.
16. Мухачёва А.В., Димов Э.В. Клиентоориентированность персонала: дефиниционные основы и оценочная практика. *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. 2018. №41. С. 95–108.

REFERENCES:

1. Manorik A.A. (2018) Vnutrennyaya i vneshnyaya klientoorientirovannost' kak odin iz klyuchevykh faktorov effektivnosti organizatsiy V2S-segmenta [Internal and external client-orientedity as one of key factors of efficiency of b2c-segment organizations]. *Zbirnyk naukovykh pracj "Suchasni pidkhody do upravlinnja pidpryemstvom"*, no. 3. pp. 169–181.
2. Kovaljchuk S.V. (2016) Klijentoorijentovanistj – suchasne sprjamuvannja marketynghovoji koncepciji [Client orientation is a modern direction of marketing concept]. *Proceedings of the Aktualni problemy ta perspektivy rozvytku marketynghovogo upravlinnja: IV Vseukrajinsjka nauk. konf. molodykh uchenykh ta studentiv (Ukraine, Kyiv, November 4, 2016)*, Kyiv: KNUITD, pp. 9–10.
3. Sokolov A.V., Ruban K.A. (2017) Klijentoorijentovanistj – osnovna cinnistj korporatyvnoji kuljтуры suchasnoji orghanizaciji [Client orientation – basic value of corporate culture of modern organization]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji*. vol. 22. pp. 113–115.
4. Mann I. Klientoorientirovannost': chto delat', kak delat', vzyat' i sdelat' [Customer focus: what to do, how to do, take and do.]. Available at: <http://pharma.net.ua/publications/articles/44566-klientoorientirovannost-cto-delat-kak-delat-vzyat-i-sdelat> (accessed 21 October 2019).
5. Narver J.C., Slater S.F. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. vol. 54. no. 4. pp.20–35.
6. Ryzhkovskiy B. (2005) Kogda klient golosuet den'gami? [When does a customer vote in cash?]. *Upravlenie kompaniej*. [Company management] (electronic journal), no. 7. Available at: https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/money_vote.htm (accessed 21 October 2019).
7. Kohli A., Jaworski B. (1990) Market Orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implication. *Journal of Marketing*. vol. 54. no. 2. pp. 1–18. Available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/82e7/864936822e1c97d5ebc9996fab705defcfd.pdf> (accessed 21 October 2019).
8. Yashina O.V. (2013) Klientoorientirovannost' korporatsii – sushchnost' kategorii i osnovnye tseli [The customer focus of the corporation is the essence of the category and the main goals]. *Proceedings of the Molodezh' i nauka: sbornik materialov I Kh Vserossiyskoy nauch.-tekh. konf. stud., aspir. i molodykh uchenykh s mezhnunarodnym uchastiem, posvyashchennoy 385-letiyu so dnya osnovaniya g. Krasnoyarska s (Russia, Krasnoyarsk, 2013)*, Krasnoyarsk: Sibirskiy

federal'nyy un-t Available at: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/section021.html> (accessed 21 October 2019).

9. Rjabokonj N.P. (2015) Do pyannja formuvannja kljentoorijentovanosti jak ključovoji kompetenciji kompaniji [On the issue of formation customer relationship as a key competence of the company]. *Efektivna ekonomika* (electronic journal), no. 11. Available at: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_50 (accessed 21 October 2019).

10. Arenkov I.A., Krylova Yu.V., Tsenzharik M.K. (2017) Klientoorientirovannyj podkhod k upravleniyu biznes-protsessami v tsifrovoy ekonomike [Customer-centric approach to business process management in the digital economy]. *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ser.: Ekonomicheskie nauki* (electronic journal), vol. 10, no. 6. Available at: <http://elibrary.spbstu.ru/dl/2/j18-215.pdf> (accessed 21 October 2019).

11. Cejko B.O. (2018) Kljentoorijentovanistj, jak novitnij pidkhid do orghanizaciji vantazhoperevezenj na zaliznychnomu transporti [Circularity, a new approach to organization of cargo transportation on railway transport]. *Visnyk Skhidnoukrajinskogho nacionaljnogho universytetu imeni Volodymyra Dalja*, no. 3, pp. 257–259.

12. Apen'ko S.N., Shavrovskaya M.N. (2010) Elevatsiya kontsentratsii triglitseridov v plazme krovi i kardiovaskulyarnyy risk [Klientoorientirovannost' personala v kontseptsii marketinga odnosheniy]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»*, no. 2, pp. 50–56.

13. Semernikova E.A. (2014) Klientoorientirovannost': ponyatie, kriterii [Customer focus: the concept, the criteria]. *Kontsept* (electronic journal), vol. 17. Available at: <http://e-koncept.ru/2014/14722.htm> (accessed 21 October 2019).

14. Peyn E. (2007) *Rukovodstvo po CRM. Put' k sovershenstvovaniyu menedzhmenta klientov* [Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management]. Minsk: Grevtsov Pabliher. (in Russian)

15. Shavrovskaya M.N. (2011) Effektivnost' metodov formirovaniya klientoorientirovannosti personala [Effect of methods forming of customer-oriented's personal]. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»*, no. 4, pp. 225–229.

16. Mukhacheva A.V., Dimov E.V. (2018) Klientoorientirovannost' personala: definitsionnye osnovy i otsenochnaya praktika [Client-oriented personnel: the definition of bases and appraisal practice]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika*, no. 41, pp. 95–108.

Kramarenko AliceCandidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Management
National Metallurgic Academy of Ukraine**Nagorna Natalya**Student
National Metallurgic Academy of Ukraine**Tsapko Vladyslav**Student
National Metallurgic Academy of Ukraine**CLIENT ORIENTATION: THEORETICAL FOUNDATIONS
AND MODERN APPROACHES TO EVALUATION**

The purpose of the article. The purpose of this article is to conduct a comparative analysis of existing scientific views on the essence of the «client orientation» concept, the study of modern methods of assessing the effectiveness of client-oriented personnel formation.

Methodology. Methods of comparison and generalization, analysis and synthesis, groupings and classifications were used.

Results. The article investigates and generalizes the definitions of the «client orientation» concept in domestic and foreign practice. The study found that there are two main approaches to defining «client orientation». The first approach assumes that client orientation is determined by the high level of staff service that provides special customer service. The second one – is that client orientation is a business philosophy that penetrates all the business processes of an organization, the main purpose of which is customer satisfaction. The author's vision of the concept «client orientation» is formulated.

In our opinion, client orientation should be understood as a business concept focused on effective customer satisfaction, covering all levels of enterprise management and aimed at increasing strategic competitive advantage.

The principles of client orientation, which regulate the basic principles of interrelation between the company and the client, are systematized.

The main entity that implements the client-oriented approach in the organization is its staff. The customer orientation of the staff means the set of knowledge and skills that, through appropriate motivation, values, attitudes and personal qualities of employees, contribute to a certain behaviour, the establishment and maintenance of relationships with clients to obtain the desired result.

It has been identified that one of the well-known tools for building a client-oriented company is a customer relationship management (CRM) strategy, which will help to build properly the relationships that are based on the individual approach to each client.

In a customer-oriented management the emphasis in performance appraisal shifts to the level of customer satisfaction. In the foreign literature the most famous indicator on the basis of which customer satisfaction is evaluated is the Net Promoter Score (NPS) – an indicator of consumer commitment to the company, product and service. An index of willingness to make repeat purchases and to recommend to friends. Indicator and method of its estimation are offered by the American researcher F. Reichheld. According to this methodology, clients are divided into 3 groups, depending on the rating: promoters, passives, detractors. Each group shows a specific behaviour pattern, a certain type of relationship, and requires different actions from the side of the company.

Another popular methodical approach in the field of customer satisfaction assessment is the SERVQUAL (term derived from two English words: service and quality) method. This technique was proposed by American scientists A. Parasuraman, L. Berry and V. Zeithaml. Based on the consumer surveys and the identification of the gap between service expectations and perceptions. When using this model, five basic parameters are taken into account, of which the «perfect service» consists: tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy.

Also, various integral metrics are used to measure customer satisfaction, one of which is the General Customer-Oriented Personnel Index, which consists of the OCOPI (Objective Customer-Oriented Personnel Index) and SCOPI (Subjective Customer-Oriented Personnel Index).

Practical implications. Creating an effective client-oriented system for a company management can be a source of competitive advantage, profit maximization, strengthening competitive positions in the market.

Value/originality. The results of this study are the theoretical basis for solving applied and scientific problems related to the development of client orientation maximization.