

УДК 366.12:658.114

Завадська Діана Володимирівна

доктор економічних наук, доцент,

доцент кафедри банківської справи

Одеський національний економічний університет

Zavadska Diana

Doctor of Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Banking

Odesa National Economic University

ORCID: 0000-0003-2950-554X

**НАУКОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ АСПЕКТІВ
КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ
SCIENTIFIC JUSTIFICATION OF THE CONCEPTUAL ASPECTS OF
THE CUSTOMER-ORIENTED APPROACH**

***Анотація.** Мета статті полягає в узагальненні та систематизації теоретичних засад сучасної парадигми маркетингу для розробки рекомендацій щодо формування концептуальних аспектів клієнтоорієнтованого підходу до управління компанією.*

Методика. Інформаційною базою дослідження є офіційні аналітичні данні світових організацій та результати наукових доробок провідних закордонних і вітчизняних учених. Використані такі методи, як: абстрагування, морфологічний та семантичний аналіз; індукція та дедукція; порівняння й систематизація; логічного узагальнення.

Результати. Визначено особливості становлення та розвитку клієнтоорієнтованого підходу до управління компанією. Охарактеризовано різні підходи вчених до ринкової орієнтації компанії та орієнтації компанії

на клієнта. Доведено, що створення клієнтоорієнтованої системи управління компанією диктується змінами сучасного ринку. З'ясовано передумови переходу компаній до клієнтоорієнтованого підходу (технологічні (глобалізація, інформаційна революція, цифрова трансформація); економічні та методологічні). Визначено чинники, що сприяли появі складових клієнтоорієнтованості. Поглиблено сутність поняття клієнтоорієнтованість, розкрито її компоненти, суб'єкти та об'єкти. Охарактеризовано принципи, цілі, завдання та функції клієнтоорієнтованості. Надано групи характерних ознак наукової категорії «клієнтоорієнтованість» (людський капітал та менеджмент; операційна модель та бізнес-процеси; модель бізнесу (або бізнес-модель)). Обґрунтовано, що ключовим вимірником цінності є задоволеність клієнта, а ключовим вимірником отримання додаткових прибутків є прибутковість клієнтів.

Наукова новизна. У статті запропоновано поглиблення концептуального підходу до розкриття змісту клієнтоорієнтованості компанії. Отримана інформація є основою для формування конкурентної стратегії та побудови нової бізнес-моделі компанії, що забезпечить успішне її функціонування на ринку.

Теоретична та (або) практична значущість. Використання запропонованої концептуальної моделі сприятиме створенню компаніями додаткової цінності; забезпечить збереження / створення додаткових конкурентних переваг та отримання додаткового прибутку.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, компанія, поведінка споживача, створення цінності, цифрова трансформація, конкуренція, нова бізнес-модель, омніканальність, хмарні технології, стратегія, концепція, сутність поняття.

Summary. *The purpose of the article is to generalize and systematize the theoretical foundations of the modern marketing paradigm for the development of recommendations for the formation of conceptual aspects of a customer-oriented approach to company management.*

Methodology. *The information base of the research is official analytical data of world organizations and the results of scientific developments of leading foreign and domestic scientists. The following methods were used: abstraction, morphological and semantic analysis; induction and deduction; comparison and systematization; logical generalization.*

The results. *The peculiarities of the formation and development of a customer-oriented approach to company management are determined. Different approaches of scientists to the market orientation of the company and the orientation of the company to the customer are characterized. It has been proven that the creation of a customer-oriented company management system is dictated by changes in the modern market. The prerequisites for the transition of companies to a customer-oriented approach (technological (globalization, information revolution, digital transformation); economic and methodological) are clarified. The factors contributing to the appearance of components of customer orientation have been identified. The essence of the concept of customer orientation was deepened. Its components, subjects and objects were revealed. The principles, goals, tasks and functions of customer orientation are characterized. Groups of characteristic features of the scientific category "customer orientation" are provided (human capital and management; operational model and business processes; model of business (or business-model)). It has been substantiated that the key measure of value is customer satisfaction, and the key measure of obtaining additional profits is customer profitability.*

Scientific novelty. *The article proposes a deepening of the conceptual approach to the disclosure of the content of the company's customer orientation.*

The information obtained is the basis for forming a competitive strategy and building a new business model of the company, which will ensure its successful operation on the market.

Theoretical and (or) practical significance. The use of the proposed conceptual model will contribute to the creation of additional value by companies; will ensure preservation / creation of additional competitive advantages and obtaining of additional profit.

Key words: *customer orientation, company, consumer behavior, value creation, digital transformation, competition, new business model, omnichannel, cloud technologies, strategy, conception, the concept essence.*

Постановка проблеми. Сьогодні маркетинг стикається з низкою актуальних викликів. По-перше, це зниження довіри споживачів. І цей глобальний тренд, який підтверджується даними Edelmans Trust Barometer, 2021 та 2022 [1; 2] вказує на зниження довіри споживачів до державних органів, ЗМІ, фінансових організацій. Також було виявлено, що найбільше у світі довіряють бізнесу. На цьому тлі формування довіри стає критично важливим. Компанії мають унікальну можливість зберегти та закріпити довіру лояльної аудиторії.

По-друге, в умовах зростання рівня невизначеності та непередбачуваності зовнішнього середовища, боротьби країн за світові ресурси, вигідні умови для виробництва продуктів та послуг, ринки їх збуту та отримання найвищого прибутку від національного виробництва, застосування інструментів класичної схеми комплексу маркетингу – 4«Р» (Product, Price, Place, Promotion) значно обмежено, що вимагає перегляду базових принципів та компонентів просування й впровадження нової концепції маркетингу для утримання конкурентної переваги. Серед маркетингових концепцій, що з'явилися за останні десятиліття, однією з найбільш затребуваних є концепція клієнтоорієнтованості.

Такі провідні міжнародні компанії з управлінського консалтингу, як Forrester, Boston Consulting Group та McKinsey акцентують увагу на значущості впровадження компаніями клієнтоорієнтованого підходу, оскільки використання інструменту управління взаємовідносинами з клієнтами дозволить їм отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів в умовах змін сучасних ринків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Звернення до поняття клієнтоорієнтованості топ-менеджерів компаній та експертів, вивчення теоретико-методичних підходів сучасного ведення бізнесу є одним із важливих напрямів досліджень вчених-економістів.

Так, проблематика визначення сутнісного розуміння клієнтоорієнтованого підходу, теоретичної моделі ринкової та проактивної ринкової орієнтації, формування концепції орієнтації на клієнта, клієнтоорієнтованої компанії та бізнесу досліджувалася у наукових працях таких вчених-економістів, як: Б. Бартлі, Дж. Бенсон, С. Берджесс, Ф. Вебстер, В. Вієйра, Х. Гебауер, С. Гомібучі, Р. Дешпанде, П. Друкер, К. Келлер, К. Ковалковські, А. Колі, Ф. Котлер, В. Кумар, Ж.-Ж. Ламбін, Т. Левітт, Дж. МакКітерик, Р. Манн, Дж. Нарвер, Д. Пітерсен, С. Слейтер, Дж. Стенкамп, Ф. Тейлор, Дж. Фарлі, Дж. Хулі, А. Шарм, Дж. Шет, Б. Яворські та ін.

Значну увагу сучасним проблемам розвитку клієнтоорієнтованого підходу на основі сучасних інформаційних технологій та зміни бізнес-моделі в умовах цифрової трансформації, визначення ключових аспектів клієнтоорієнтованої стратегії компанії приділяють: Б. Бертон, П. Біссон, Л. Боденчук, М. Дітц, П. Догерті, Х. Лін, І. Ліганенко, Дж. Маньїка, М. Ніккрем, Т. Оланреваю, Е. Пейн, Д. Пепперс, К. Раджгопал, М. Роджерс, С. Томс, П. Фейдер, С. Ханн, С. Чуан, М. Чуй та ін.

Відаючи належне доробку вчених, слід зауважити, що наявні дослідження зосереджені на вивченні та аналізі світового досвіду створення компаніями найвищої і кращої ніж у конкурентів споживчої цінності та корегуванні традиційного підходу до розуміння циклу прийняття рішень клієнтами, а системний підхід до розгляду питань, що стосуються переосмислення класичного підходу до маркетингу, розробки цілісного підходу до впровадження стратегії ведення бізнесу, основною цінністю якого є потреби клієнтів, залишаються недостатньо дослідженими, що обумовлює необхідність використання комплексного підходу до розгляду досліджуваної проблеми.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Мета статті полягає в узагальненні та систематизації теоретичних засад сучасної парадигми маркетингу для розробки рекомендацій щодо формування концептуальних аспектів клієнтоорієнтованого підходу до управління компанією. Розкриттю мети сприяє вирішення наступних завдань:

1. Дослідити особливості становлення та розвитку підходів клієнтоорієнтованості.
2. З'ясувати передумови переходу компаній до клієнтоорієнтованого підходу, визначити чинники, що сприяли появі складових клієнтоорієнтованості.
3. Поглибити сутність поняття клієнтоорієнтованість, розкрити основні ознаки клієнтоорієнтованої компанії, суб'єкти та об'єкти; визначити принципи, цілі, завдання та функції клієнтоорієнтованості.

Виклад основного матеріалу дослідження.

1. Особливості становлення та розвитку підходів клієнтоорієнтованості

В дійсні часи клієнтоорієнтованість є невід'ємним елементом маркетингової діяльності компанії. Це твердження ґрунтується на тому, що

клієнт є джерелом прибутку компанії, а для того щоб залишатися конкурентоспроможною, компанії необхідно фокусуватися на задоволенні потреб своїх клієнтів. З підвищенням ролі клієнта, як нематеріального активу, в маркетинговій діяльності компанії відбуваються зміни, з'являються інноваційні підходи до його управління, формування клієнтоорієнтованих підходів до бізнесу.

Зазначене вище вимагає розуміння терміну «клієнтоорієнтованість», розгляду клієнтоорієнтованого підходу з погляду його еволюції.

Вважається, що теоретичні основи клієнтоорієнтованості у світовій науці почали формуватися з середини 1950 рр. та значно зросли до початку 1980 рр. Подібна позиція є не зовсім коректною, оскільки ще у 1911 р. Ф. Тейлор у своїй роботі «Принципи наукового менеджменту», обґрунтовуючи встановлення нового порядку речей, за якого клієнти мають суттєві економічні вигоди у взаєминах з компанією, назвав їх «третьою силою» [3].

Пізніше, у 1936 р. в одному з видань Американської асоціації маркетингу з'явилася публікація Дж. Бенсона, в якій розглядалася проблема сутнісного розуміння клієнтоорієнтованого підходу. Автор зазначив, що «можливо, в майбутньому нам буде потрібно проявляти винахідливість в описі привабливості товарів і спрямовувати основні зусилля на те, щоб виявляти, чого дійсно хочуть люди. Споживач – ось наш бос» [4]. Вже тоді Дж. Бенсон передбачав, що «нова концепція, яка прийде на зміну концепції вдосконалення виробництва, буде спиратися на більш глибоке вивчення споживача та побудову з ним довгострокових партнерських відносин». В подальшому необхідність сприйняття клієнта компанією в якості єдиного джерела прибутку полягла в основу концепції маркетингу взаємовідносин.

Перші ж ґрунтовні дослідження, що присвячені орієнтації на клієнта, були сформовані в рамках концепції орієнтації на ринок у 1954 році П. Друкером, а розвинені Дж. МакКітериком та Т. Левіттом у 1960 рр. У своїх роботах автори розкривали роль маркетингу в компанії, акцентуючи увагу

на його походження з нестатків та потреб клієнта [5; 6; 7]. Наприкінці 1970 р. питання про необхідність зміни компаніями фокусу з виробництва та продажів продукції на клієнта та маркетинг було піднято Ф. Котлером [8].

У 1989 році Ф. Вебстер та Р. Дешпанде розробили теоретичну модель орієнтації компанії на ринок. В своїй роботі вчені зазначили, що орієнтація на ринок представляє собою «набір міжфункціональних процесів і видів діяльності, спрямованих на залучення, утримання і задоволення клієнтів шляхом постійної оцінки їхніх потреб» [9].

Пізніше, починаючи з 1990 рр. стали з'являтися публікації, предметом вивчення яких стали відносини із споживачами та іншими учасниками процесу купівлі-продажу у рамках маркетингової концепції «маркетинг взаємин». До базових робіт у цьому напрямку, які згодом стали вважати початком клієнтоорієнтованого підходу, відносяться роботи авторів А. Колі, Б. Яворські, Дж. Нарвера, С. Слейтера, Д. Маклахлана, Р. Дешпанде, Дж. Фарлі та Ф. Вебстера.

Так, робота А. Колі, Б. Яворські присвячена ринковій орієнтації та її складовим (фокус на клієнта, внутрішньофірмова координація та використання зібраної маркетингової інформації) [10]. На думку авторів, фундаментом для клієнтоорієнтованості є генерація, збирання та аналіз даних про клієнтів.

У своєму дослідженні Дж. Нарвер та С. Слейтер запропонували такі складові підходу до ринкової орієнтації, як: поведінкові компоненти та критерії прийняття рішень. Основою ж для побудови клієнтоорієнтованої компанії, на думку вчених, є корпоративна культура [11].

Також зазначимо, що Дж. Нарвер, С. Слейтер та Д. МакЛаклан вперше розділили поняття «ринкова орієнтація» та «клієнтоорієнтованість». При цьому автори обґрунтували, що орієнтація на клієнта є найбільш важливою частиною ринкової орієнтації компанії, тоді як поняття «ринкова

орієнтація» є більш широким, що включає такі компоненти, як: «ринкова орієнтація у відповідь» та «проактивна ринкова орієнтація» [12].

Відповідно до наукової праці Р. Дешпанде, Дж. Фарлі та Ф. Вебстера, клієнтоорієнтованість поділяється на оцінювану фірмою та оцінювану клієнтами. У запропонованій методиці з вимірювання ринкової орієнтації автори доводять, що клієнтоорієнтований підхід має проголошуватися і вимірюватися як внутрішньо, так і зовні, зазначивши у своїй публікації те, що «орієнтація на конкурентів може бути повністю протилежною орієнтації на клієнтів при фокусуванні компанії лише на сильних сторонах та ігнорування незадоволеності споживачів» [13].

Далі, в 1993 р. клієнтоорієнтований підхід став асоціюватися із запропонованою Д. Пепперсом та М. Роджерсом схемою управління взаємовідносинами з клієнтами, відомою як CRM (Customer Relationship Management). А вже з 1995 р. у ряді галузей, зокрема у таких як страхування, здійснення компаніями інвестицій у CRM-програми, в якості освоєння стратегії управління взаємовідносинами з клієнтами, стало приводити до підвищення довічного прибутку клієнтів до 90% [14]. Головним завданням керівників ІТ-підрозділів стала ефективна та економічна організація й підтримка бізнесу з боку сучасних технологій.

Представлення стратегічної структури CRM, заснованої на необхідності взаємодії процесів CRM для забезпечення процвітання компанії, стало можливим у 2005 р. завдяки проведеному Е. Пейном огляду літератури з CRM та маркетингу взаємовідносин, детальним опитуванням управлінців верхньої ланки, які працюють у CRM, маркетингу та ІТ, інтерв'ю з постачальниками CRM, дискусіям з лідируючими консультантами в галузі CRM, стратегії та апробуванню рамкової структури низкою компаній [15].

На початку 2000 рр. орієнтація на клієнта остаточно виділилася з концепції ринкової орієнтації у самостійний напрямок. Згідно з Ф. Котлером

і К. Келлером, термін «ринок» охоплює всіх можливих клієнтів компанії [16]. А в роботах Б. Бартлі, Х. Гебауера, С. Гомібучі, К. Ковалковські, В. Кумара, Р. Манна, Д. Пітерсена, А. Шарма, Д. Шета розглядаються окремі складові клієнтоорієнтованості, такі як: корпоративна культура, організаційна структура, продажі, стратегія організації [17-20].

Ж.-Ж. Ламбін, Р. Чумпітаз та І. Шуйлінг трактують ринкову орієнтацію ширше, як «філософію бізнесу з орієнтацією на всіх учасників ринку і на всі рівні організації». Згідно з думкою науковців, у підході ринкової орієнтації необхідно виділяти п'ять груп учасників ринку: споживачів, дистриб'юторів, конкурентів, впливових осіб та макромаркетингове середовище [21].

В цьому періоді Дж. Шет, С. Берджесс та Дж. Стенкамп в своїх дослідженнях вивчали проблеми орієнтації на клієнта на ринках, що розвиваються [22; 23]. На думку вчених, в умовах розвитку ринкової орієнтації компанії мають направляти свої зусилля саме на навчання клієнтів, на формування потреб, а не на обслуговування існуючих потреб клієнтів. Відповідно до чого, застосування компанією клієнтоорієнтованого підходу передбачає проведення змін в системах маркетингу та управління. Основними компонентами клієнтоорієнтованості виступають: розуміння (ключові клієнти; критерії оцінювання клієнтів); єдині цілі компанії, політика відносин з клієнтами; навчання співробітників; винагорода співробітників; технологізація клієнтоорієнтованості, розробка системи управління, інтегрованої в технологічний процес; діагностика клієнтоорієнтованості (оцінка задоволеності персоналу; оцінка відношення клієнтів).

В дійсні часи тема клієнтоорієнтованого розвитку бізнесу стала однією з найактуальніших як для зарубіжних, так і для вітчизняних дослідників, що займаються питаннями впливу клієнтоорієнтованості на результативність компанії.

Так, наприклад, використовуючи шкали MKTOR, MARKOR та шкалу Хулі для оцінки компаній різних секторів економіки, які були розроблені А. Колі, Д. Нарвером, С. Слейтером, Дж. Хулі та Б. Яворські, вченими з Австралії, Гонконгу, Казахстану, Туреччини й України доведено, що орієнтація на клієнта та на конкурентів є домінуючими змінними у поясненні відмінностей маркетингової ефективності та підприємницької орієнтації компаній [24-28].

Цікавими є результати дослідження 116 компаній сфери фінансових послуг, для проведення якого вченими з Тайваню С. Чуан та Х. Лін використано спеціалізовану шкалу, адаптовану для контексту CRM-систем [29]. Автори довели, що успішність впровадження CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами безпосередньо залежить від клієнтоорієнтованості компанії на організаційному рівні.

Також зазначимо, що у науковій роботі В. Вієйра [30], вченого з Бразилії, крім підтвердження значущості зв'язку ринкової орієнтації та результативності компаній, виявлено зв'язок орієнтації на клієнта та інноваційності компанії.

В епоху розвитку глобальних комунікацій, інформаційних мереж та технологій цифровізації економіки, починаючи з 2012 р. актуальність орієнтації на клієнта визначається такими світовими процесами, як глобальна конкуренція та зміна поведінки споживача.

За результатами досліджень багатьох вчених, урядів економічно розвинених країн, міжнародних організацій й транснаціональних корпорацій [31-36] стає зрозумілим, що інформаційні технології та дані надають можливість компанії змінити бізнес-модель з метою диференціювання та забезпечення стійкого розвитку на Світовому ринку, а цифрова трансформація вносить зміни до визначення ролі споживача, каналів його взаємодії з компаніями.

Так, за визначенням аналітиків міжнародної компанії Boston Consulting Group, цифрова трансформація представляє собою «максимально повне використання потенціалу цифрових технологій в усіх аспектах бізнесу» [37]. Структурні елементи цифрової трансформації бізнесу характеризуються, по-перше, роботою з клієнтами (більш детальне розуміння клієнтів, збільшення виручки від існуючих клієнтів, пошук нових точок взаємодії з клієнтами), по-друге, операційним процесом (автоматизація виробничих процесів, реалізація творчого потенціалу працівників, управління потужністю на основі аналізу Big Data), по-третє, бізнес-моделлю (точкове запровадження нових технологій, впровадження нових цифрових моделей, цифрова глобалізація) [38].

Професором з маркетингу Уортонської школи Університету Пенсільванії П. Фейдером та виконавчим директором і співзасновником Wharton Interactive, платформи для маркетингового моделювання, С. Томс, основним чинниками успіху реалізації цифрової трансформації було визначено питання щодо забезпечення клієнтоорієнтованості та опису стратегії клієнтоорієнтованості компаній [39].

Ключовими аспектами клієнтоорієнтованої стратегії компанії, на думку вчених, є повна персоналізація та ідентифікація клієнтів, прогнозування поведінкових особливостей конкретних людей та використання agile-підходу до управління клієнтським портфелем. Це досягається завдяки переходу від багатоканальності до омніканальності та застосування таких технологій, як: хмарні обчислення, штучний інтелект, платформам для роботи з даними та мобільні технології.

В продовження розгляду цієї теми, українські вчені Л. Боденчук та І. Ліганенко вже у 2021 р. зазначають, що застосування компаніями клієнтоорієнтованого підходу в умовах цифрової трансформації передбачає інтеграцію CRM-систем в ІТ-архітектуру компаній, що забезпечує

задоволення потреб різних стейкхолдерів, створення нової культури споживання і комунікацій [40].

Створення та утримання додаткових конкурентних переваг в умовах цифрової трансформації, на думку авторів, базується на вмінні компанії визначати правильного клієнта, правильного продукту, правильного каналу та оптимального способу доставки. Це сприяло активному розвитку нових бізнес-моделей – динамічних мережевих структур, де створення цінності забезпечується організацією ефективного зворотного зв'язку, можливістю комунікації між учасниками ринку в онлайн-середовищі та створенням взаємної лояльності (лояльного клієнта до компанії та лояльності компанії до клієнта).

Відповідно до звіту у 2016 році McKinsey Global Institute [41], основними характеристиками нових бізнес-моделей є: доступність, прозорість, простота залучення клієнтів, простота дистрибуції, комерційна привабливість та спеціалізація, що надає можливість скоротити розрив між очікуваннями клієнта та їх задоволенням з боку компаній.

Л. Боденчук та І. Ліганенко також зазначили, що в мережевих структурах, таких як: моделі спільного споживання, краудфінансінгові платформи, маркетплейси та агрегатори, клієнт є безпосереднім учасником роботи компанії. А в основі конкурентної боротьби полягає кооперативна конкуренція – співпраця прямих конкурентів, що передбачає широке використання цифрових платформ (цифрових бірж), відкритість програмного інтерфейсу та гнучкість інтеграції [40, с. 7].

Яскравим прикладом таких платформ є система Open Banking, використання якої у фінансовій сфері передбачає надання третім сторонам можливості аналізувати або використовувати дані, інтегрувати різні застосунки та сервіси [42].

2. Передумови переходу компаній до клієнтоорієнтованого підходу та чинники, що сприяли появі складових клієнтоорієнтованості

Зміна ролі сучасного споживача та каналів його взаємодії з компаніями вимагають впровадження клієнтоорієнтованого підходу до управління останніми, розуміння основних складових нової концепції та історичних передумов їх появи.

Зростання значущості питань формування та підтримки довгострокових партнерських відносин з клієнтами стало наслідком технологічних, економічних та методологічних змін у зовнішньому середовищі компаній [43-46].

До *технологічних передумов* належать глобалізація ринків, інформаційна революція та цифрова трансформація. Ключовими ознаками впливу технологічних передумов є: масова поява компаній з іноземним капіталом, що застосовують нові технології на внутрішніх ринках, зростання конкуренції між акторами, які пропонують продукти та послуги зі схожими властивостями (глобалізація); забезпечення швидкого та безперешкодного доступу споживачів до інформації про продукти та послуги; створення дешевих каналів комунікацій із споживачами (інформаційна революція); перенесення бізнес-процесів у цифрове середовище, здешевлення доступу споживачів до продуктів та послуг у режимі онлайн «24/7» (цифрова трансформація).

Економічні передумови. Актуалізація клієнтоорієнтованості пов'язана зі зміною типу економіки; трансформацією системи цінностей виробника, у якій найвищою метою є взаємна лояльність; посиленням конкуренції між компаніями за клієнта з метою підвищення інтенсивності споживання останніми продуктів та послуг.

Методологічні передумови. Необхідність встановлення довгострокових партнерських відносин з клієнтами сприяла зміні ролі департаменту маркетингу в системі управління компанією, його взаємодії з

іншими службами та підрозділами у процесі виявлення потреб та вирішення проблем клієнтів; створення інформаційної системи для управління бізнес-процесами, їх переорієнтації на досягнення узгодженості внутрішніх можливостей компанії з вимогами зовнішнього середовища та забезпечення ефективної діяльності.

Перетворення маркетингу на загальноорганізаційну філософію компанії, застосування механізмів маркетингу в управлінні компанією при переході від продуктоорієнтованого до клієнтоорієнтованого підходу, зумовлені дією низки чинників [4, с. 36].

Перш за все, це зміна сприйняття керівництвом компанії філософії маркетингового підходу з «маркетинг – це зайві витрати компанії» на «маркетинг – це інвестиції у виробничо-збутову діяльність компанії» (чинник «ставлення до маркетингу»).

По-друге, це розуміння необхідності створення цінності для споживача – корисності продукту чи послуги для нього, з одного боку, та необхідності детального розуміння ланцюжка створення цінності, виявлення нових можливостей компанії для розвитку цінності, з іншого боку (чинник «створення споживчої цінності»).

По-третє, це зосередження компанії на отриманні прибутків від взаємодії із споживачами, зміщення пріоритетів компанії із завдань залучення нових клієнтів на завдання утримання існуючих (чинник «планування, орієнтоване на споживача»).

По-четверте, це зосередження компанії на максимізації цінності споживача у часі – на збереженні довгострокових відносини з дохідними клієнтами, необхідність поділу споживчої цінності на цінність, яку компанія створює для споживача (інвестиції) та цінність, яку приносить споживач для компанії (прибуток від інвестицій) (чинник «джерело прибутку»).

По-п'яте, це фокусування на групах споживачів, необхідність побудови організації управління за принципом горизонтальної координації

та кооперації, створення міжфункціональних команд, відповідальних за реалізацію клієнтоорієнтованого підходу (чинник «структура управління, орієнтована на споживача»).

3. Сутність поняття клієнтоорієнтованість

3.1. Ознаки клієнтоорієнтованої компанії, суб'єкти та об'єкти

З урахуванням зазначеного у попередньому підрозділі, зауважимо, що особливого значення набуває зважене обґрунтування сутності поняття «клієнтоорієнтованість» і специфічних особливостей його використання в діяльності компаній.

Аналіз наукової думки дозволив установити, що надивлячись на те, що клієнтоорієнтований підхід має досить тривалу історію теоретичного дослідження, на даний час досі немає єдиного визначення даної концепції. З метою обґрунтування своїх висновків порівнюємо низку визначень клієнтоорієнтованості.

Так, А. Колі та Б. Яворські сутність клієнтоорієнтованості розкривають через діяльність з вивчення поточних та майбутніх потреб клієнтів та чинників, що впливають на них. Автори наголошують на необхідності поширення отриманих знань усередині компанії та участі співробітників усіх відділів компанії у задоволенні потреб споживачів [10].

Дж. Нарвер та С. Слейтер визначають клієнтоорієнтованість як: «розуміння цільових покупців, задоволення їх потреб, повне розуміння їх ланцюжка створення цінності та розвитку останньої у майбутньому, розуміння потреб як власних клієнтів, так і усіх членів розподільчого каналу» [11].

На думку Р. Дешпанде, Дж. Фарлі та Ф. Вебстера, клієнтоорієнтованість представляє собою частину корпоративної культури, набір переконань, що ставить інтереси клієнта на перше місце перед інтересами менеджерів, акціонерів та працівників. Вчені відмічають, що

фокус має робитися не тільки на розумінні потреб існуючих та потенційних клієнтів, але також і на розумінні їх цінностей та переконань [13].

Ж.-Ж. Ламбін, Р. Чумпітаз та І. Шуйлінг в своїй науковій праці пояснюють чому компанія повинна бути орієнтованою на ринок. Автори приділяють увагу аналізу потреб окремих осіб та організацій з метою встановлення поведінки покупця при покупці та реакції, а також вивчають роль маркетингових досліджень в цьому процесі [21].

Саме тому, поняття клієнтоорієнтованість вчені розуміють як: «зусилля компанії з вивчення потреб споживачів, створення цінності для них та розвитку навичок передбачати нові купівельні проблеми. У цьому випадку товар або послуга розглядається з точки зору того, для кого він призначений і визначається як вирішення певної проблеми».

В своїй книзі П. Фейдер і С. Томс роз'яснюють, що не всім клієнтам притаманні однаковий набір характеристик, тому не всі клієнти заслуговують на однакову частку цінного часу та ресурсів компанії. Звідси авторами сформульовано наступне визначення клієнтоорієнтованості: «стратегія, яка забезпечує розвиток та узгодженість товарів та послуг з поточними та майбутніми потребами найцінніших клієнтів для того, щоб максимізувати їх довгострокову фінансову цінність для компанії» [39].

В своєму дослідженні А. Кваско та М. Лавренюк доводять, що клієнтоорієнтованість предствалє собою «зміну парадигми управління підприємством у напрямках управління відносинами, емоціями, соціально-орієнтованості, сталого розвитку та ін.» [47].

Т. Вантух представляє клієнтоорієнтованість як: стратегію, націлену на виявлення та задоволення поточних і майбутніх потреб обраної групи клієнтів з метою максимізації їх довгострокової фінансової цінності; результат виваженої та планомірної реалізації процесу взаємин з ключовими групами клієнтів [48].

Б. Бартлі, С. Гомібучі та Р Манн пропонують наступне визначення: «наявність всепроникаючої культури (філософії, цінностей та припущень) організації та постійний її розвиток, яка спрямована на підтримку та забезпечення ефективного надання послуг та практик, орієнтованих на клієнта у довгостроковій перспективі» [17].

За думкою І. Продан та Ю. Різник, «клієнтоорієнтованість – це здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів» [49].

В своїй публікації науковці обґрунтовано доводять, що основною метою застосування підходу орієнтації на клієнта в основі своїй базується на меті кращого розуміння потреб клієнта та їх задоволення. Задоволення потреб клієнта, в свою чергу, потенційно має привести до повторних продажів та отримання стійкого прибутку компанії в довгостроковому періоді.

За визначенням Л. Лазоренко, клієнтоорієнтованість представляє собою ключову компетенцію компанії, яка «виражається в прагненні до встановлення і розвитку партнерських відносин з клієнтами, а також з будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині організації, що базується на розумінні та задоволенні їхніх як активних, так і прихованих потреб, й максимізацію прибутку на цій основі» [50].

В. Халіна та Т. Васильєва Т. визначають клієнтоорієнтованість, через бізнес-процес: «це чітке розуміння працівниками послідовності дій та рішень, спрямованих на задоволення клієнта» [51].

В. Ковалевський та О. Юшкевич в своїй науковій праці зазначають, що клієнтоорієнтованість – це «соціально-економічна категорія, яка ґрунтується на системному підході до задоволення та формування потреб клієнтів на всіх рівнях менеджменту підприємства» [52].

Також автори акцентують увагу на тому, що застосування компаніями клієнтоорієнтованості, як системи управління ресурсними можливостями,

сприятиме формуванню конкурентних переваг і створенню сукупної споживчої цінності. Це мотивуватиме клієнтів до довгострокового партнерства.

Е. Нецулеску та К. Сирбу в своїй публікації обґрунтовують, що клієнтоорієнтованість – це все, що робить менеджер. На думку вчених, «орієнтація на клієнта має базуватися на турботі про виконання всіх вимог, незалежно від того, чи йдеться про дуже прибуткового клієнта, чи ні; про державний сектор чи некомерційну організацію».

Науковці також додають, що «робота менеджера по роботі з клієнтами пов'язана, перш за все, з визначенням та аналізом потреб і поведінки клієнтів, з метою подальшого розвитку з ними міцних стосунків» [53].

В своєму науковому дослідженні Д. Сінгх та Б. Маджумдар визнають клієнтоорієнтованість важливою складовою CRM, головним призначенням якої є приділення уваги інформації про потреби клієнтів. Д. Сінгх та Б. Маджумдар також зауважують, що саме ця властивість клієнтоорієнтованості і має розглядатися фірмою в якості основної цінності» [54].

Далі, для розкриття сутності поняття «клієнтоорієнтованість», автором даної статті застосовано інструменти змістового аналізу, а саме семантичного аналізу [55]. Семантичний аналіз знайшов широке застосування в лінгвістиці, інформатиці, психології, соціології, політології, філософії, маркетингу та представляє собою розділ семіотики та логіки, направлений на дослідження відносин, зв'язків мовних термінів та об'єктів, що визначають зміст останніх.

Проведений семантичний аналіз дозволив визначити словосполучення та слова, які найбільш точно розкривають сутність поняття «клієнтоорієнтованість». До характерних ознак наукової категорії «клієнтоорієнтованість» віднесемо:

1. Людський капітал та менеджмент (*цінності, стереотипи поведінки, мотивація, компетенції, методи управління*). До цієї групи ознак клієнтоорієнтованості компанії відноситься, по-перше, розуміння клієнта, робота з його очікуваннями, врахування його досвіду, тобто адаптація компанії до зовнішніх чинників. По-друге, це проведення змін всередині компанії, що стосуються кожного співробітника, менеджменту.

Складність переходу до клієнтоорієнтованого підходу в умовах цифрової трансформації виникає в освоєнні нових навичок або адаптації співробітників до абсолютно нових процесів, завдань; переналаштуванні менеджменту, що потребує організації фідбеку, горизонтальної та вертикальної комунікації з демонстрацією результатів [56].

В процесі здійснення внутрішньої трансформації керівнику компанії важливо розуміти, що проблема виникає не з технологіями, а з їх сприйняттям співробітниками, необхідністю застосування при побудові комунікацій з клієнтами.

Також відмітимо, що саме людський капітал відіграє основну роль в процесі реалізації клієнтоорієнтованого підходу, що підтверджується дослідженнями таких провідних вчених, як: Б. Бартлі, Р. Вернер, С. Гомібуті, Ф. Котлер, В. Кумар, Р. Манн та багатьох інших. Вони звертали увагу на необхідності впровадження в компанії корпоративної культури, в рамках якої діяльність співробітників орієнтована на розуміння поточних та перспективних цілей та завдань клієнта, достатніх для сталого створення споживчої цінності [17] та на заохочення позитивного ставлення співробітників компанії до клієнтів [8]. Високий рівень компетенції співробітників у поєднанні з високим рівнем сервісу формують бажання у клієнтів здійснити повторну покупку, готовність рекомендувати компанію іншим [57].

2. Операційна модель та бізнес-процеси (*оптимізація, підвищення продуктивності, показники результативності, стандартизація роботи,*

сфери відповідальності). Виділення бізнес-процесів та необхідності побудови ефективної операційної моделі в якості ключових ознак клієнтоорієнтованого підходу пов'язано із прагненням компаній до встановлення довгострокового взаємовигідного співробітництва із споживачами. Це передбачає, перш за все, налагодження безперервного потоку даних від клієнтів до підрозділів, перебудову ключової ІТ-архітектури (наприклад, переведення в хмару), адаптацію застосунків до клієнтських потреб і досвіду. По-друге, це направлення всіх бізнес-процесів компанії на максимальне задоволення потреб клієнта.

Перші праці з розгляду практик, направлених на підвищення продуктивності, публікувалися вченими з 2005 рр. Так, на думку В. Кумар, Дж. Петерсен [20], Л. Ламберті [58] та Б. Рос [59] однією з основних ознак клієнтоорієнтованості компанії є мережеве співробітництво. Сутність ознаки полягає у довгостроковому співробітництві ритейлера та компанії-виробника; прихильність у ланцюжку поставок та передача інформації від ритейлера до виробника та навпаки; економія внаслідок диверсифікації виробництва під різні групи споживачів.

Д. Шах, Р. Раст, А. Парасураман, Р. Стелін, Дж. Дей [60] та Ф. Котлер [8] досліджували проблеми індивідуалізованого підходу до задоволення потреб окремого клієнта. До ключових ознак в цьому напрямку вчені віднесли клієнтські маркетингові метрики, а саме: показники, пов'язані з вивченням задоволеності клієнтів, довічної цінності клієнта та рівня сервісу (CSAT, CLV, NRR, MTTR тощо). До цієї групи ознак автори включили й показник підвищення прибутковості через побудову лояльності споживача до бренду (Net Promoter Score – NPS). Не менш важливим, на думку Дж. Нарвера, С. Слейтера [61], Дж. Шета та А. Шарма [62], є моніторинг рівня зобов'язань перед клієнтом та якості обслуговування; організація консультаційного процесу продажів, післяпродажного обслуговування;

ретельний відбір продавців; використання CRM та багатоканального маркетингу.

Зауважимо, що чітко налагоджені бізнес-процеси і технології (стандарти, посадові інструкції, регламенти тощо) мають першочергове значення у випадку, якщо компанія орієнтується на масове обслуговування великих потоків клієнтів. До значимих параметрів якості бізнес-процесів відносяться час, собівартість та безпомилковість виконання всіх операцій.

Також відмітимо, що орієнтація компанії на індивідуальний підхід до клієнтів неможлива без організації бізнес-процесів, пов'язаних із споживачем, проєктуванням та розробкою продуктів, плануванням життєвого циклу продукту та взаємодією з клієнтом (зворотний зв'язок, маркетингові дослідження, проєктування чи модифікація продуктів, робота з претензіями тощо).

3. Модель бізнесу (або бізнес-модель) – спосіб ведення бізнесу в компанії (або спосіб створення цінності), основною метою розробки якого є опис основних аспектів бізнесу, таких як: *стратегія, організаційна структура, побудова комунікацій з клієнтами тощо*. В умовах цифрової трансформації основною ознакою клієнтоорієнтованості компанії є формування нової бізнес-моделі або оновлення існуючої (створення нового продукту чи послуги, перебудова логістики, зміна підходів до власного позиціонування тощо).

Особливість клієнтоорієнтованості полягає у створенні персоналізованої, індивідуальної пропозиції та доставці її клієнту зручним для нього способом [56]. Це досягається завдяки омніканальності, хмарним обчисленням, штучному інтелекту, платформам для роботи з даними і мобільним технологіям. Налагодження ефективних комунікацій з клієнтами забезпечується уважністю до деталей у клієнтському досвіді. Таким чином, клієнтоорієнтованість проявляється у спроможності компанії налаштувати

канали комунікації з клієнтом, організувати синхронізацію інформації в них.

Проблемами глибокого розуміння потреб клієнтів та ефективного їх задоволення займалися вчені з 1970 рр. Так, наприклад Ф. Котлер [8] в своїх роботах розглядав потреби споживачів, методи їх виявлення. Дж. Нарвер, С. Слейтер, Д. МакЛахлан [12] досліджували проблеми створення попиту на нові продукти та послуги на основі передбачення потреб існуючих клієнтів. Теоретичні основи розробки маркетингової стратегії компанії, орієнтованої на клієнта, індивідуалізації продуктів та послуг під сегменти клієнтів (виділення гомогенних груп споживачів), використання споживчого знання як цінного активу та необхідності створення й управління базою клієнтів розглянуто в працях В. Кумара, Дж. Петерсена [20], Д. Шаха, Р. Раста, А. Парасурамана, Р. Стеліна, Дж. Дейя [60].

Зазначимо, що цифрова трансформація передбачає не лише встановлення сучасного обладнання та програмного забезпечення, але й фундаментальні зміни в підходах до організації структури управління та організаційної культури, в рамках якої забезпечується цілісність всіх бізнес-процесів компанії, адаптація останньої до вимог зовнішнього середовища та формування внутрішніх відносин між групами працівників.

Про необхідність формування довіри в колективі, системи колаборацій та комунікацій говорили ще Ф. Вебстер, Р. Дешпанде, Ф. Котлер, Дж. Фарлі та інші вчені. Вони звертали увагу на необхідність створення адхократичної культури при переході до нового – клієнтоорієнтованого підходу, де організація структури управління будується за принципами орієнтації на клієнта, а не на продукти та послуги [13], та взаємодії служби маркетингу із всіма підрозділами компанії [8].

Отримані результати дослідження дозволяють нам розуміти термін клієнтоорієнтованість як певну характеристику бізнесу, що відображає спроможність компанії [64]:

по-перше, сприймати маркетинг як нову філософію ведення бізнесу, в основі якого полягає клієнт, його поведінка, потреби, інтереси та очікування, а не продукт та послуги, які може виробити компанія;

по-друге, глибоко розуміти та ефективно задовольняти потреби, клієнта, вирішувати його проблеми та передбачати бажання;

по-третє, встановлювати та розвивати відносини з клієнтами на взаємовигідній основі, отримувати довгостроковий додатковий прибуток та створювати додаткові конкурентні переваги в умовах посилення і розвитку конкуренції.

Отже, використання клієнтоорієнтованого підходу в діяльності компаній свідчить, що клієнтоорієнтованість є самостійною економічною категорією. Визначення клієнтоорієнтованості як категорії потребує розгляду особливостей оточення компаній.

Так, суб'єктами клієнтоорієнтованості є клієнти, співробітники, партнери, акціонери. Основний суб'єкт, що реалізує клієнтоорієнтований підхід в компанії, – персонал. Клієнт, в свою чергу, є джерелом прибутку компанії.

Основним об'єктом клієнтоорієнтованості є оточення компанії, яке складають причинно-наслідкові зв'язки економічних явищ та процесів, що прямо чи опосередковано впливають на діяльність компанії. Оточення, у свою чергу, поділяється на безпосереднє, як складова макрооточення, та внутрішнє (мікрооточення). Безпосереднє оточення складають активні сили, на відносини з якими компанія може впливати, а саме: клієнти, конкуренти, постачальники, партнери. До внутрішнього оточення компанії відносяться елементи організаційної структури управління.

Оскільки клієнтоорієнтованість визначається в більшості випадків як соціально-економічна категорія, філософія та стратегія, то коло об'єктів, на нашу думку, має бути наступним: *потреби, запити споживачів* (стратегія); *клієнтська культура* (корпоративна культура); *способи вирішення потреб*

клієнтів (бізнес-процеси); винагорода персоналу за глибоке розуміння потреб клієнтів (мотивація); сегменти споживачів (організаційна структура); обслуговування клієнтів (філософія бізнесу); портфель клієнтів (критерії управління); корисність для клієнтів, лояльність клієнтів до компанії (стратегічна мета); кількість продуктів та послуг, що компанія може надати одному клієнту (підхід до реалізації продуктів та послуг); вартість довгочасної вартості клієнта (стратегічний результат).

3.2. Принципи, цілі, завдання та функції клієнтоорієнтованості

Сутність клієнтоорієнтованості доцільно розкривати за допомогою характеристики його принципів, цілей та функцій.

Клієнтоорієнтований підхід має проявлятися на всіх етапах співробітництва клієнта з компанією. Для того, щоб встановлювати і підтримувати якісний зв'язок з клієнтами, компаніям необхідно дотримуватися таких основних *принципів клієнтоорієнтованості* [51; 64; 65]: сумлінне виконання роботи (або чесність, відкритість); знання цільової аудиторії (або знання проблем і потреб клієнтів); постійна робота над корпоративною культурою (або залучення співробітників у досягнення цілей бізнесу; навчання, мотивація персоналу і контроль); впровадження клієнтоорієнтованих стандартів з обслуговування клієнтів (або задоволеність клієнта); постійний рух, розвиток та удосконалення компанії; встановлення довгострокових відносин з цільовою аудиторією (або робота з клієнтами); розподіл відповідальності за відносини з клієнтами між усіма підрозділами компанії; вивчення карти шляху клієнта (або увага до дрібниць; уміння зрозуміти, прийняти точку зору клієнта; погляд з боку клієнта); передбачення бажання клієнтів (або уміння випереджати очікування клієнтів); гнучкість.

Дотримання принципів клієнтоорієнтованості передбачає роботу компанії із залучення нових та утримання існуючих прибуткових, ключових клієнтів; оптимізації відносин з клієнтами; організації перед- та

післяпродажного обслуговування клієнтів та організації єдиної інформаційної основи взаємодії з клієнтами.

Далі зазначимо, що цільовим результатом клієнтоорієнтованості є створення додаткової цінності, що забезпечить збереження / створення додаткових конкурентних переваг компанії та отримання додаткового прибутку. Цьому сприяє досягнення мети реалізації клієнтоорієнтованого підходу у діяльності компанії.

Головною метою клієнтоорієнтованості є перетворення потенційного клієнта компанії на постійного (далі на «прихильника / радника»). Цілями [66], також можуть бути: збільшення обсягів продажів продуктів та послуг за рахунок встановлення довгострокових партнерських відносин з клієнтами; отримання та збереження певної частки ринку за рахунок розвитку довгострокової прихильності клієнтів; зростання прибутку та рентабельності на базі формування позитивного клієнтського досвіду завдяки покращенню якості обслуговування клієнтів та задоволення їх потреб.

До основних завдань [39], виконання яких сприятиме успішному виконанню мети, віднесемо: розробку клієнтоорієнтованої стратегії; правильне використання показника доходу від клієнта протягом терміну його вірності компанії для успішної реалізації клієнтоорієнтованої стратегії; здійснення обґрунтованих інвестицій в організацію системи продажів, маркетингу та обслуговування з урахуванням життєвого циклу клієнта; формування корпоративної культури, що підтримує клієнтоорієнтованість; розуміння зв'язку між довічною цінністю клієнта та ринковою вартістю компанії; розуміння сутності системи управління відносинами з клієнтами як джерела цінних знань.

Реалізація принципів клієнтоорієнтованості впливає на функції та забезпечує їх виконання. На нашу думку, клієнтоорієнтованість покликана

виконувати такі основні функції, як: *створення цінності для споживача та формування лояльності клієнта по відношенню до компанії.*

Створення цінності для споживача.

Зміст: забезпечення в умовах гіперконкурентного ринку сприйняття клієнтом користі від продукту чи послуги у порівнянні з можливими альтернативами.

Результат реалізації: створення переваг для клієнтів. Допомога у вирішенні проблем клієнтів проявляється отриманням ними таких переваг, як: якість продукту чи послуги; досягнення успіху, як результат використання продукту чи послуги; переваги від володіння; точки диференціації; швидкий доступ до рішення; імідж і назва бренду на продукт; наявні відносини чи досвід тощо.

Інструменти: шаблон ціннісних пропозицій (схема бізнес-середовища; шаблон бізнес-моделі; The Value Proposition Canvas (розробка ціннісних пропозицій)).

Формування лояльності клієнта по відношенню до компанії.

Зміст: створення привабливого бізнесу для клієнта за рахунок формування емоційної прив'язки до компанії та відстеження поведінки клієнта. Правильна проведена сегментація та визначення пріоритетів в рівні обслуговування створює можливості для утримання існуючих та залучення нових клієнтів.

Результат реалізації: збільшення частоти та обсягу покупок; надання компанії інформації, необхідної для поліпшення якості продукту та сервісу, оптимізації бізнес-процесів; рекомендація компанії іншим споживачам, які приносять прибутки.

Інструменти: програма лояльності.

Виконання клієнтоорієнтованістю функцій залежить від масштабу та спеціалізації компанії, загальної стратегії її розвитку, наявності маркетингової інформаційної системи, кваліфікованого персоналу тощо.

Але тільки комплексне їх застосування являє собою сутність клієнтоорієнтованості.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

1. Проведено дослідження особливостей становлення та розвитку клієнтоорієнтованого підходу до управління компанією. З чого приходимо до висновку, що створення клієнтоорієнтованої системи управління компанією диктується змінами сучасного ринку, а саме:

– переходом від фокусування уваги на продукті до акцентування уваги на клієнтові за дотримання інтересів компанії. Це спричинило виникнення та поширення інноваційних бізнес-моделей в економіці, переорієнтацією бізнес-процесів компанії на потреби споживача, підвищення якості обслуговування та швидкість виведення нового продукту на ринок.

2. З'ясовано ключові передумови до формування клієнтоорієнтованості в компанії та визначено чинники, що сприяли появі складових клієнтоорієнтованості, а саме:

– технологічні, економічні та методологічні;
– «ставлення до маркетингу», «створення споживчої цінності», «планування, орієнтоване на споживача», «джерело прибутку», «структура управління, орієнтована на споживача». В результаті даних змін базисом конкурентоспроможності компанії стають встановлення та утримання довгострокових партнерських відносин з клієнтами.

3. Поглиблено сутність поняття клієнтоорієнтованість, а саме:

– розкрито такі її компоненти, як: людський капітал та менеджмент; операційна модель та бізнес-процеси; модель бізнесу (або бізнес-модель); до суб'єктів клієнтоорієнтованості віднесено клієнтів, конкурентів, постачальників, партнерів компанії; основними об'єктами клієнтоорієнтованості визначено: стратегію, корпоративну культуру, бізнес-процеси, мотивацію, організаційну структуру, філософію бізнесу,

критерії управління, стратегічну мету, підхід до реалізації продуктів та послуг, стратегічний результат. В результаті чого сутність категорії «клієнтоорієнтованість» розуміється як основа для формування конкурентної стратегії та побудови нової бізнес-моделі компанії.

– визначено принципи, цілі, завдання та функції клієнтоорієнтованості. Обґрунтовано, що: *ключовим вимірником цінності є задоволеність клієнта* (основні елементи цінності, що полягають в основі продажів, – якість, обслуговування, доставка продукту); *ключовим вимірником отримання додаткових прибутків є прибутковість клієнтів* (складові отримання додаткових прибутків, як основи підвищення орієнтації на клієнта, – наявна клієнтська база та глибоке вивчення потреб клієнтів).

З чого зроблено висновок, що впровадження концепції орієнтації на клієнта є невід’ємним елементом маркетингової діяльності компанії та необхідною умовою успішного її функціонування на ринку; додаткові інвестиції у проведення досліджень та вміння створювати цінність є джерелом підвищення ринкової вартості компанії, запорукою конкурентних переваг та зниження транзакційних витрат ринкових угод.

Перспективами подальшого розвитку цього напрямку досліджень є розробка теоретичних підходів та практичних рекомендацій щодо розвитку клієнтоорієнтованого підходу в компаніях в умовах цифрової трансформації.

Література

1. 2021 Edelman Trust Barometer. Edelman, 2021. URL: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer> (Last accessed: 21.03.2022).

2. 2022 Edelman Trust Barometer. The Cycle of Distrust. Edelman, 2022. URL: <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer> (Last accessed: 21.03.2022).
3. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management. New York, London, Harper & Brothers, 1911. 152 p. URL: <https://ia800701.us.archive.org/8/items/principlesofscie00taylrich/principlesofscie00taylrich.pdf> (Last accessed: 22.03.2022).
4. Ковальчук С. Розвиток клієнтоорієнтованості засобами краудсорсингу. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 5. С. 34-48. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197257941.pdf> (дата звернення: 22.03.2022).
5. Drucker P. The Practice of Management. New York : Harper & Row, 1954. 404 p.
6. McKitterick John B. What Is the Marketing Management Concept? : Frank, M. Bass (Ed.). *The Frontiers of Marketing Thought and Action*. Chicago: American Marketing Association. 1957. P. 71–82.
7. Levitt T. The Marketing Mode; Pathways to Corporate Growth. New York : McGraw-Hill, 1969. 345 p.
8. Kotler P. From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review*. 1977. Issue 6. Vol. 55. P. 67-55. URL: <https://hbr.org/1977/11/from-sales-obsession-to-marketing-effectiveness> (Last accessed: 22.03.2022).
9. Deshpande R., Webster Jr. F. E. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *The Journal of Marketing*. 1989. Issue 1. Vol. 53. P. 3-5. doi: <https://doi.org/10.2307/1251521>.
10. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. 1990. Issue 2. Vol. 54. P. 1-18. doi: <https://doi.org/10.2307/1251866>

11. Narver J. C., Slater S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *The Journal of Marketing*. 1990. Issue 4. Vol. 54. P. 20-35. doi: <https://doi.org/10.2307/1251757>.
12. Narver J. C., Slater S. F., MacLachlan D. L. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*. 2004. Issue 5. Vol. 21. P. 334-347. doi: <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>.
13. Deshpande R., John U. Farley, Frederick E. Webster, Jr. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*. 1993. Issue 1. Vol. 57. P. 23-37. doi: <https://doi.org/10.2307/1252055>.
14. Peppers D., Rogers M. The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time. Currency; First Currency paperback Edition, 1993. 429 p.
15. Payne A. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. London. Butterworth-Heinemann; 1st Edition, 2005. 464 p. doi: <https://doi.org/10.4324/9780080476933> (Last accessed: 24.03.2022).
16. Kotler P., Keller K.I. Marketing Management. New Jersey. 14th ed. Pearson Education, Inc., Prentice Hall, 2012. 812 p. URL: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4371157/mod_resource/content/1/Marketing%20Management%2C%2014%20ed.pdf (Last accessed: 24.03.2022).
17. Bartley B., Gomibuchi S., Mann R. Best practices in achieving a customer-focused culture. *Benchmarking: An International Journal*. 2007. Issue 4. Vol. 14. P. 482-496. doi: <https://doi.org/10.1108/14635770710761889>.
18. Gebauer H., Kowalkowski C. Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2012. Issue 7. Vol. 27. P. 527-537. URL: <http://www.diva->

portal.org/smash/get/diva2:545249/FULLTEXT01.pdf (Last accessed: 25.03.2022).

19. Sheth J. N., Sharma A. The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*. 2008. Issue 3. Vol. 37. P. 260-269. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.010>.
20. Kumar V., Petersen J. A. Using a customer-level marketing strategy to enhance firm performance: a review of theoretical and empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2005. Issue 4. Vol. 33. P. 504-519. doi: <https://doi.org/10.1177/0092070305275857>.
21. Lambin J.-J. Chumpitaz R., Schuiling, I. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. 2nd ed. Palgrave Macmillan, 2007. 477 p.
22. Sheth J. N. Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*. 2011. Issue 4. Vol. 75. P. 166-182. doi: <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.166>.
23. Burgess S. M., Steenkamp, J-B. E. M. Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice. *International Journal of Research in Marketing*. 2006. Issue 4. Vol. 23. P. 337-356. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.08.001>.
24. Conduit J., Mavondo F. How Critical Is Internal Customer Orientation to Market Orientation? *Journal of Business Research*. 2001. Issue 1. Vol. 51. P. 11-24. doi: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00044-2).
25. Sin L. Y., Tse A. C., Heung V. C., Yim F. H. An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 2005. Issue 4. Vol. 24. P. 555-577. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.11.002>.
26. Seilov G. A. Does the adoption of customer and competitor orientations make small hospitality businesses more entrepreneurial? Evidence from

- Kazakhstan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2015. Issue 1. Vol. 27. P. 71-86. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0547>.
27. Yaprak A., Tasoluk B., Kocas C. Market orientation, managerial perceptions, and corporate culture in an emerging market: Evidence from Turkey. *International Business Review*. 2015. Issue 3. Vol. 24. P. 443-456. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.10.003>.
28. Akimova I. Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*. 2000. Issue 9/10. Vol. 34. P. 1128-1148. doi: <https://doi.org/10.1108/03090560010342511>.
29. Chuang S. H., Lin H. N. The roles of infrastructure capability and customer orientation in enhancing customer-information quality in CRM systems: Empirical evidence from Taiwan. *International Journal of Information Management*. 2013. Issue 2. Vol. 33. P. 271-281. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.12.003>.
30. Vieira V. A. Antecedents and consequences of market orientation: a Brazilian meta-analysis and an international mega-analysis. *BAR-Brazilian Administration Review*. 2010. Issue 1. Vol. 7. P. 40-58. doi: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000100004>.
31. World Development Report 2016: Digital Dividends. World Bank Group, 2016. doi: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0671-1>.
32. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. World Economic Forum, 2016. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> (Last accessed: 28.03.2022).
33. The Internet of Things: Mapping the Value Beyond the Hype. McKinsey Global Institute, 2015. URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/overview> (Last accessed: 28.03.2022).

34. The New Digital Economy. How it will transform business. Oxford Economics, 2011. URL: <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/the-new-digital-economy.pdf> (Last accessed: 28.03.2022).
35. Digital disruption: The growth multiplier. Optimizing digital investments to realize higher productivity and growth. Accenture, 2016. URL: <https://www.anupartha.com/wp-content/uploads/2016/01/Accenture-Strategy-Digital-Disruption-Growth-Multiplier.pdf> (Last accessed: 28.03.2022).
36. What defines the Digital Sector? Office for National Statistic, 2015. URL: <https://www.ons.gov.uk/> (Last accessed: 28.03.2022).
37. Digital Vortex: How Digital Disruption Is Redefining Industries. Global Center for Digital Business Transformation, 2015. URL: <https://www.imd.org/dbtcenter/> (Last accessed: 28.03.2022).
38. Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, 2011. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf (Last accessed: 28.03.2022).
39. Fader P., Toms S.E. The Customer Centricity Playbook. Wharton School Press, 2013. 136 p.
40. Боденчук, Л.Б., Ліганенко, І.В. Малий і середній бізнес та цифрові платформи: можливості та загрози. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2021. №7. Т. 1. С. 4-13. doi: <http://doi.org/10.32750/2021-0101>.
41. Dietz M., Khanna S., Olanrewaju T., Rajgopal K. Cutting through the Noise around Financial Technology. *McKinsey Global Institute*. 2016. 1 Feb. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our->

- insights/cutting-through-the-noise-around-financial-technology (Last accessed: 04.04.2022).
42. Тигіпко А. Open banking – що це і хто виграє від його запровадження в Україні. *НВ*. 2021. 22. лют. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/open-banking-shcho-ce-koli-z-yavitsya-v-ukrajini-i-hto-vigraje-novini-ukrajini-50143253.html> (дата звернення: 04.04.2022).
 43. Drucker P. The new society of organizations. *Harvard Business Review*. 1992. Issue 5. Vol. 70. P. 95–105. URL: <https://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations> (Last accessed: 04.04.2022).
 44. Abrahamson E. Change without pain. *Harvard Business Review*. 2000. Issue 4. Vol. 83. P. 75–79. URL: <https://hbr.org/2000/07/change-without-pain> (Last accessed: 06.04.2022).
 45. Kotter John P. *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. 1st ed. Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press, 2014. 224 p.
 46. Organizational Change Management. Deliver on complex organizational change management initiatives. Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/organizational-change-management> (Last accessed: 06.04.2022).
 47. Кваско А. В., Лавренюк М. М. 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: 10.04.2022).
 48. Вантух Т. З. Сутність та визначення поняття «клієнтоорієнтована депозитна політика». *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. № 2. С. 17–25. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/882/892> (дата звернення: 10.04.2022).

49. Продан І. О., Різник, Ю. І. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С.308-313. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-308_313.pdf (дата звернення: 10.04.2022).
50. Лазоренко Л. В. Особливості системи клієнтоорієнтованого управління підприємствами мобільного зв'язку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 11. С. 90–93. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/11_2017ua/22.pdf (дата звернення: 12.04.2022).
51. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75–78. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2018/15.pdf (дата звернення: 12.04.2022).
52. Ковалевський В. О., Юшкевич О. О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія. *Бізнес Інформ*. 2019. № 6. С. 246-251. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-6_0-pages-246_251.pdf (дата звернення: 12.04.2022).
53. Neculescu E., Sirbu C. Creating and Supporting a Customer Oriented Culture in the Accounting Profession. *Journal of Accounting management*. 2011. Issue 1. Vol. 1. P. 35-40. URL: https://www.academia.edu/26774230/Creating_and_Supporting_a_Customer_Oriented_Culture_in_the_Accounting_Profession (Last accessed: 20.04.2022).
54. Singh D. K., Mazumdar B. D. Customer Oriented Negotiation Computational Model in B2C E-Commerce. *International Journal of New Practices in Management and Engineering*. 2012. Issue 2. Vol. 1. P. 14-19. URL: https://www.academia.edu/45631486/Customer_Oriented_Negotiation_Computational_Model_in_B2C_E_Commerce (Last accessed: 20.04.2022).

55. Site Analyzer : офіційний сайт. URL: <https://site-analyzer.pro> (дата звернення: 22.04.2022).
56. Цифрова трансформація бізнесу: навіщо вона потрібна і ще 14 запитань. *BusinessViews*. 2019. 12 груд. URL: <https://businessviews.com.ua/ua/digital-transformation/id/cifrova-transformacija-biznesu-navischo-vona-potribna-i-sche-14-pitan-2046/> (дата звернення: 25.04.2022).
57. Kumar V., Venkatesan R., Reinartz W. Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign. *Journal of Marketing*. 2008. Issue 5. Vol. 72. P. 50-68. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1509/jmkg.72.5.050> (Last accessed: 03.05.2022).
58. Lamberti L. Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*. 2013. Issue 7. Vol. 21. P. 588-612. doi: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.817476>.
59. Ross B. Ten tips to winning at consumer centricity: for retailers and manufacturers. *Journal of Consumer Marketing*. 2009. Issue 6. Vol. 26. P. 450-454. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363760910988265/full/html> (Last accessed: 03.05.2022).
60. Shah D., Rust R.T., Parasuraman A., Staelin R., Day G. S. The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*. 2006. Issue 2. Vol. 9. P. 113-124. doi: <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>.
61. Narver J. C., Slater S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. Issue 4. Vol. 54. P. 20-35. doi: <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>.
62. Sheth J. N., Sharma A. The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing*

- Management*. 2008. Issue 3. Vol. 37. P. 260-269. doi:
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.010>.
63. Клієнтоорієнтованість – це... Рівні, принципи клієнтоорієнтованості, її розвиток. *UkrPublic*. 2021. 20 серп. URL:
<https://ukrpublic.com/aktualne/klientoorientovanist-tse-rivni-printsipi-klientoorientovanosti-jiji-rozvitok.amp.html> (дата звернення: 10.05.2022).
64. Що таке клієнтоорієнтований підхід та його основні принципи. *AG Marketing*. 2019. 3 верес. URL:
<https://ag.marketing/blog/klientoorientovaniy-pidhid/> (дата звернення: 10.05.2022).
65. Перерва І. М. Сутність клієнтоорієнтованості та клієнтоорієнтований підхід до розвитку організації. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*: матеріали міжн. наук.-практ. конф., 3-4 березня 2020 р. Харків: ФОП Панов А.М., 2020. С. 53-55. URL: http://kafacco.hneu.edu.ua/pdf_materials/Konf_2020.pdf (дата звернення: 05.06.2022).
66. Коба В., Пилипенко О., Городецький М. Місце клієнтоорієнтованого підходу у системі маркетингу підприємства. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: матеріали V міжн. наук.-практ. конф., 23-24 квітня 2020 р. Київ: КНЕУ, 2020. С. 2016-2018. URL:
https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32925/sism_20_216219.pdf?sequence=1 (дата звернення: 05.06.2022).

References

1. 2021 Edelman Trust Barometer / Edelman (electronic information portal). Retrieved from: <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer> (accessed 21 March 2022)

2. 2022 Edelman Trust Barometer. The Cycle of Distrust / Edelman (electronic information portal). Retrieved from: <https://www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer> (accessed 21 March 2022)
3. Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management* : New York, London, Harper & Brothers. 152 p. Retrieved from: <https://ia800701.us.archive.org/8/items/principlesofscie00taylrich/principlesofscie00taylrich.pdf> (accessed 21 March 2022)
4. Kovaljchuk, S. (2015). Rozvytok klijentoorijentovanosti zasobamy kraudsorsynghu [*Development of customer orientation by means of crowdsourcing*]. *Marketyng v Ukrajinі – Marketing in Ukraine*, 5, 34-48. Retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/197257941.pdf> (accessed 22 March 2022) [in Ukrainian]
5. Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*: New York : Harper & Row. 404 p.
6. McKitterick, John B. (1957), "What Is the Marketing Management Concept?" in *The Frontiers of Marketing Thought and Action* (pp. 71–82). Frank, M. Bass (Ed.). Chicago: American Marketing Association.
7. Levitt, T. (1969). *The Marketing Mode; Pathways to Corporate Growth* : New York : McGraw-Hill. 345 p.
8. Kotler, P. (1977). From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. *Harvard Business Review*, 6 (55), 67-55. Retrieved from: <https://hbr.org/1977/11/from-sales-obsession-to-marketing-effectiveness> (accessed 22 March 2022)
9. Deshpande, R., & Webster Jr., F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *The Journal of Marketing*, 53, 3-5. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002224298905300102> (accessed 01 December 2019)
10. Kohli A. K., Jaworski B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*,

- 2 (54), 1-18. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/1251866> (accessed 01 December 2019)
11. Narver J. C., Slater S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 4 (54), 20-35. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/1251757> (accessed 01 December 2019)
 12. Narver J. C., Slater S. F. & MacLachlan D. L. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, 5 (21), 334-347. doi: <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>
 13. Deshpande R., John U. Farley, & Frederick E. Webster, Jr. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis. *Journal of Marketing*, 1 (57), 23-37. Retrieved from: <https://www.jstor.org/stable/1252055> (accessed 01 December 2019)
 14. Peppers, D., Rogers, M. (1993). *The One-to-One Future: Building Relationships One Customer at a Time* : Currency; First Currency paperback Edition, 429 p.
 15. Payne A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. London : Butterworth-Heinemann; 1st Edition. 464 p. doi: <https://doi.org/10.4324/9780080476933> (accessed 24 March 2022)
 16. Kotler, P., Keller, K.I. (2012). *Marketing Management*. New Jersey : Pearson Education, Inc., Prentice Hall; 14th Edition. 812 p. Retrieved from: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4371157/mod_resource/content/1/Marketing%20Management%2C%2014%20ed.pdf (accessed 22 March 2022)
 17. Bartley, B., Gomibuchi, S. & Mann R. (2007). Best practices in achieving a customer-focused culture. *Benchmarking: An International Journal*, 4(14), 482-496. doi: <https://doi.org/10.1108/14635770710761889>
 18. Gebauer, H., Kowalkowski, C. (2012). Customer-focused and service-focused orientation in organizational structures. *Journal of Business &*

- Industrial Marketing*, 7 (27), 527-537. Retrieved from: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:545249/FULLTEXT01.pdf> (accessed 25 March 2022)
19. Sheth, J. N., Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, 3 (37), 260-269. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.010>
 20. Kumar, V., Petersen, J. A. (2005). Using a customer-level marketing strategy to enhance firm performance: a review of theoretical and empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 4 (33), 504-519. doi: <https://doi.org/10.1177/0092070305275857>
 21. Lambin, J.-J. Chumpitaz R. & Schuiling, I. (2007). *Market-Driven Management: Strategic And Operational Marketing* : Palgrave Macmillan; 2nd edition. 477 p.
 22. Sheth, J. N. (2011). Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*. 4 (75), 166-182. doi: <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.166>
 23. Burgess, S. M., Steenkamp, J-B. E. M. (2006). Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice. *International Journal of Research in Marketing*. 4 (23), 337-356. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.08.001>
 24. Conduit, J., Mavondo, F. (2001). How Critical Is Internal Customer Orientation to Market Orientation? *Journal of Business Research*. 1 (51), 11-24. doi: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00044-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00044-2)
 25. Sin, L. Y., Tse, A. C., Heung, V. C. & Yim, F. H. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 4 (24), 555-577. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.11.002>

26. Seilov, G. A. (2015). Does the adoption of customer and competitor orientations make small hospitality businesses more entrepreneurial? Evidence from Kazakhstan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 1(27), 71-86. doi: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0547>
27. Yaprak, A., Tasoluk, B. & Kocas C. (2015). Market orientation, managerial perceptions, and corporate culture in an emerging market: Evidence from Turkey. *International Business Review*. 3 (24), 443–456. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.10.003>
28. Akimova, I. (2000). Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*. 9/10 (34), 1128–1148. doi: <https://doi.org/10.1108/03090560010342511>
29. Chuang, S. H., Lin, H. N. (2013). The roles of infrastructure capability and customer orientation in enhancing customer-information quality in CRM systems: Empirical evidence from Taiwan. *International Journal of Information Management*. 2 (33), 271–281. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.12.003>
30. Vieira, V. A. (2010). Antecedents and consequences of market orientation: a Brazilian meta-analysis and an international mega-analysis. *BAR-Brazilian Administration Review*. 7(1), 40–58. doi: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000100004>
31. World Development Report 2016: Digital Dividends (2016). World Bank Group. doi: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0671-1>
32. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond (2016). World Economic Forum. Retrieved from: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> (accessed 28 March 2022)

33. The Internet of Things: Mapping the Value Beyond the Hype (2015). McKinsey Global Institute. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/mgi/overview> (accessed 28 March 2022)
34. The New Digital Economy. How it will transform business (2011). Oxford Economics. Retrieved from: <https://www.pwc.com/cl/es/publicaciones/assets/the-new-digital-economy.pdf> (accessed 28 March 2022)
35. Digital disruption: The growth multiplier. Optimizing digital investments to realize higher productivity and growth (2016). Accenture. Retrieved from: <https://www.anupartha.com/wp-content/uploads/2016/01/Accenture-Strategy-Digital-Disruption-Growth-Multiplier.pdf> (accessed 28 March 2022)
36. What defines the Digital Sector? (2015) Office for National Statistic. Retrieved from: <https://www.ons.gov.uk/> (accessed 28 March 2022)
37. Digital Vortex: How Digital Disruption Is Redefining Industries (2015). Global Center for Digital Business Transformation. Retrieved from: <https://www.imd.org/dbtcenter/> (accessed 28 March 2022)
38. Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations (2011). MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. Retrieved from: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf (accessed 28 March 2022)
39. Fader, P., Toms, S.E. (2013). The Customer Centricity Playbook : Wharton School Press. 136 p.
40. Bodenchuk, L. B., Lighanenko, I. V. (2021). Malyj i serednij biznes ta cyfrovi platformy: mozhlyvosti ta zaghrozy [Small and medium-sized businesses and digital platforms: opportunities and threats]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, 1 (7), 4-13. doi: <http://doi.org/10.32750/2021-0101> [in Ukrainian]

41. Dietz, M., Khanna, S., Olanrewaju, T. & Rajgopal K. (2016, February 1). Cutting through the Noise around Financial Technology. McKinsey Global Institute. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/cutting-through-the-noise-around-financial-technology> (accessed 04 April 2022)
42. Tyghipko, A. (2021, ljutyj 1). Open banking – shho ce i khto vyghraje vid jogho zaprovadzhennja v Ukrajinu [Open banking - what is it and who will benefit from its introduction in Ukraine]. NV – NV. Retrieved from: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/open-banking-shcho-ce-koli-z-yavitsya-v-ukrajini-i-hto-vigraje-novini-ukrajini-50143253.html> (accessed 04 April 2022) [in Ukrainian]
43. Drucker, P. (1992). The new society of organizations. *Harvard Business Review*, 5 (70), 95–105. Retrieved from: <https://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations> (accessed 04 April 2022)
44. Abrahamson, E. (2000). Change without pain. *Harvard Business Review*, 83(4), 75–79. Retrieved from: <https://hbr.org/2000/07/change-without-pain> (accessed 06 April 2022)
45. Kotter, John P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Boston, Massachusetts : Harvard Business Review Press; 1st edition, 224 p.
46. Organizational Change Management. Deliver on complex organizational change management initiatives Gartner. Retrieved from: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/organizational-change-management> (accessed 06 April 2022)
47. Kvasko, A. V., Lavrenjuk, M. M. (2013). Potencial pidpryjemstva na osnovi klijentoorijentovanogho pidkhodu [The potential of the enterprise based on a customer-oriented approach]. *Intelekt XXI – Intellect XXI*, 1-2, 69-78. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/int_XXI_2013_1-2_10.pdf (accessed 10 April 2022)

48. Vantukh, T. Z. (2015). Sutnistj ta vyznachennja ponjattja «klijentoorijentovana depozytna polityka» [The essence and definition of the concept of "customer-oriented deposit policy"]. *Finansovo-kredytna dijalnistj: problemy teoriji ta praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2, 17-25. Retrieved from: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/882/892> (accessed 10 April 2022)
49. Prodan, I. O., Riznyk, Ju. I. (2017). Klijentoorijentovanyj pidkhid jak peredumova konkurentospromozhnosti pidpryjemstva [Customer-oriented approach as a prerequisite for the competitiveness of the enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1, 308-313. Retrieved from: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-1_0-pages-308_313.pdf (accessed 10 April 2022)
50. Lazorenko, L. V. (2017). Osoblyvosti systemy klijentoorijentovanogho upravlinnja pidpryjemstvamy mobiljnogho zv`jazku [Peculiarities of the system of client-oriented management of mobile communication enterprises]. *Naukovyj visnyk Uzhhorodskojkogo nacionaljnogho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 11, 90–93. Retrieved from: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/11_2017ua/22.pdf (accessed 12 April 2022)
51. Khalina, V.Ju., Vasylyjeva, T.S. (2018). Klijentoorijentovanistj jak nova paradyghma vedennja biznesu [Customer orientation as a new business paradigm]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 9, 75–78. Retrieved from: http://www.economy.in.ua/pdf/9_2018/15.pdf (accessed 12 April 2022)
52. Kovalevsjkyj, V. O., Jushkevych, O. O. (2019). Klijentoorijentovanistj orghanizaciji jak socialjno-ekonomichna kateghorija [Customer orientation of the organization as a socio-economic category]. *Biznes Inform – Business Inform*, 6, 246-251. Retrieved from: <https://www.business->

inform.net/export_pdf/business-inform-2019-6_0-pages-246_251.pdf
(accessed 12 April 2022)

53. Neculescu, E., Sirbu, C. (2011). Creating and Supporting a Customer Oriented Culture in the Accounting Profession. *Journal of Accounting management*, 1(1), 35-40. Retrieved from: https://www.academia.edu/26774230/Creating_and_Supporting_a_Customer_Oriented_Culture_in_the_Accounting_Profession (accessed 20 April 2022)
54. Singh, D. K., Mazumdar, B. D. (2012). Customer Oriented Negotiation Computational Model in B2C E-Commerce. *International Journal of New Practices in Management and Engineering*, 1(2), 14-19. Retrieved from: https://www.academia.edu/45631486/Customer_Oriented_Negotiation_Computational_Model_in_B2C_E_Commerce (accessed 20 April 2022)
55. Site Analyzer : oficijnyj sajt [Site Analyzer : офіційний сайт]. Retrieved from: <https://site-analyzer.pro> (accessed 20 April 2022)
56. Cyfrova transformacija biznesu: navishho vona potribna i shhe 14 zapytanj (2019, ghrudenj 12) [Digital business transformation: why it is needed and 14 more questions]. BusinessViews. Retrieved from: <https://businessviews.com.ua/ua/digital-transformation/id/cifrova-transformacija-biznesu-navischo-vona-potribna-i-sche-14-pitan-2046/> (accessed 25 April 2022)
57. Kumar, V., Venkatesan, R. & Reinartz, W. (2008). Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign. *Journal of Marketing*, 5 (72), 50-68. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1509/jmkg.72.5.050> (accessed 03 May 2022)
58. Lamberti, L. (2013). Customer centricity: the construct and the operational antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 7(21), 588-612. doi: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.817476>

59. Ross, B. (2009). Ten tips to winning at consumer centricity: for retailers and manufacturers. *Journal of Consumer Marketing*, 6 (26), 450-454. Retrieved from: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/07363760910988265/full/html> (accessed 03 May 2022)
60. Shah, D., Rust, R.T., Parasuraman, A. et al. (2006). The Path to Customer Centricity. *Journal of Service Research*, 2 (9), 113-124. doi: <https://doi.org/10.1177/1094670506294666>
61. Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 4 (54), 20-35. doi: <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
62. Sheth, J. N., Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial Marketing Management*, 3 (37), 260-269. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.07.010>
63. Klijentoorijentovanistj – ce... Rivni, pryncypy klijentoorijentovanosti, jiji rozvytok (2021, serpenj 20) [*Customer orientation is... Levels, principles of customer orientation, its development*]. UkrPublic. Retrieved from: <https://ukrpublic.com/aktualne/klientoorientovanist-tse-rivni-printsipi-klientoorientovanosti-jiji-rozvitok.amp.html> (accessed 10 May 2022)
64. Shho take klijentoorijentovanyj pidkhid ta jogho osnovni pryncypy (2019, veresenj 3) [*What is a customer-oriented approach and its main principles*]. AG Marketing. Retrieved from: <https://ag.marketing/blog/klientoorientovaniy-pidhid/> (accessed 10 May 2022)
65. Pererva, I. M. (2020). Sutnistj klijentoorijentovanosti ta klijentoorijentovanyj pidkhid do rozvytku orghanizaciji [The essence of customer orientation and a customer-oriented approach to the development of the organization]. Suchasni problemy upravlinnja pidpryjemstvamy: teorija ta praktyka: materialy mizhnarodnoji naukovo-praktychnoji

- konferenciji – Modern problems of enterprise management: theory and practice: materials of the international science and practice conference, Kharkiv: FOP Panov A. M., 53-55. Retrieved from: http://kafacco.hneu.edu.ua/pdf_materials/Konf_2020.pdf (accessed 05 June 2022) [in Ukrainian]
66. Koba, V., Pylypenko, O., Ghorodec'kyj, M. (2020). Misce klijentoorijentovanogho pidkholdu u systemi marketynghu pidpryjemstva [The place of a customer-oriented approach in the enterprise's marketing system]. *Strateghichni imperatyvy suchasnogho menedzhmentu: materialy V mizhnarodnoji naukovo-praktychnoji konferenciji – Strategic imperatives of modern management: materials of the 5th international science and practice conference*, Kyjiv: KNEU, 2016-2018. Retrieved from: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32925/sism_20_216-219.pdf?sequence=1 (accessed 05 June 2022) [in Ukrainian]