

УДК 334.01

В. Ю. Халіна,

к. е. н., доцент кафедри економіки,

Харківський національний університет будівництва та архітектури, м. Харків

Т. С. Васильєва,

аспірант, Харківський національний університет будівництва та архітектури, м. Харків

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ЯК НОВА ПАРАДИГМА ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

V. Khalina,

Candidate of Economic Sciences, associate professor of the department of Economics Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kharkiv

T. Vasil'eva,

postgraduate student, Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture, Kharkiv

CUSTOMER-RELATIVITY AS A NEW PARADIGM OF BUSINESS MANAGEMENT

Прискорення змін у світі призводить до переформатування свідомості та ментальних ознак всіх учасників бізнес-процесів, що в свою чергою стає причиною зміщення фокусів у кінцевих цілях діяльності підприємств.

Науково-технічний розвиток призвів до більш швидкого та якісного задоволення потреб споживачів, зробивши їх більш вимогливими та примхливими. Відтепер основною метою підприємств, які бажають залишитися на ринку тривалий час та отримувати стабільний прибуток, є задоволення не лише наявних, але й прихованих потреб споживача, про які, можливо, він ще сам не здогадується, але вони обов'язково виникнуть згодом. Це потребує досконалого вивчення клієнтів та надзвичайної прозорливості від виробників. Таким чином, роблячи клієнтоорієнтованість підприємств не лише новою філософією їхньої діяльності, але й новітньою парадигмою ведення бізнесу.

Accelerating changes in the world leads to a reformatting of the consciousness and mental traits of all participants in business processes, which in turn causes the shift of tricks to the ultimate goals of enterprises.

Scientific and technological development has led to more rapid and qualitative satisfaction of the needs of consumers, making them more demanding and capricious. Nowadays, the main goal of enterprises that want to stay in the market for a long time and receive a stable profit is to satisfy not only the available, but hidden, needs of the consumer, which may not even be realized by himself, but they will necessarily arise later. This requires a thorough study of clients and requires extraordinary visibility from the manufacturers. Thus, making customer-orientation of enterprises not only a new philosophy of their activities, but also a modern paradigm of doing business.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, клієнт, споживча цінність, досвід споживача.

Key words: customer orientation, customer, consumer value, consumer experience.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ще десять років тому орієнтація на індивідуальні потреби споживача була ексклюзивним напрямом маркетингового просування товарів та послуг, але сьогодні вона стає показником конкурентоспроможності та сталості підприємства на ринку, його здатності в майбутньому створювати з клієнтом спільну споживчу цінність.

За Ф. Котлером, маркетинг розвивається в 4 етапи [1]:

- орієнтація на продукт (виробництво товару обмежено, високий попит на товар, мінімум маркетингу);
- орієнтація на продажі (ринок наповнений товарами, відбувається активна торгівля);
- сегментна орієнтація (продаж направлений на окремі сегменти ринку);
- орієнтація на споживача (максимально корисне використання інформації про споживача).

Саме останній етап розширює традиційну концепцію маркетинг-міксу "4Р" за рахунок ще одного елементу — реорле, який включає людський фактор у процеси ринково-орієнтованої економічної діяльності (персонал, споживачі, партнери тощо).

Так, на початку 90-х рр. ХХ ст. заговорили про маркетинг відносин — систему, що направлена на встановлення тривалих і конструктивних зв'язків зі споживачами,

на відміну від попередньої концепції, що має короткострокову орієнтацію. У сучасному світі, коли ринки вже не розвиваються так стрімко, і нові споживачі не з'являються постійно, компанії змушені вести боротьбу за кожного клієнта. Вважається, що утримання існуючого споживача коштує дешевше в 5 разів, ніж завоювання нового [1].

З вищесказаним тісно пов'язана концепція економіки вражень, авторами якої є Джозеф Пайн і Джеймс Гілмор, яка є результатом економічної еволюції від аграрної до промислової економіки і, найбільш пізньої, економіки послуг. Подібно до того як суспільство в своєму розвитку послідовно переходило від аграрної економіки до індустріальної і далі до постіндустріальної, або сервісної, пропозиція цінності також зазнавало змін.

На думку Дж. Пайна і Дж. Гілмора, враження — це четверта економічна пропозиція, яка так само різьчить від послуг, як послуги від товарів. Коли людина купує враження, вона платить за незабутні хвилини свого життя, підготовлені і "зрежисовані" (як в театральній п'єсі) компанією, тобто за власні почуття і відчуття [2].

У фокусі економіки вражень знаходяться враження і унікальний споживчий досвід, а основне завдання — з

простого споживача перетворити клієнта в прихильника компанії, лояльного до неї настільки, наскільки це можливо.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням клієнтоорієнтованості підприємств через її актуальність сьогодні займаються багато як вітчизняними, так і зарубіжними експертів: В. В. Бусаркіна [3], Дж. К. Нарвер, С.Ф. Слейтер [6], В. Лошков [4], Б. Рыжковський [7], К. Харский И. [11], Воржакова Ю.П. [13, с. 240], Новіков А. [15], Кулинич А. [18], И.А. Никонина, Р.Н. Шамгунов [22] та ін.

МЕТА Й ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Метою статті є визначення сутності економічної категорії "клієнтоорієнтованість", її значення та місця в діяльності підприємства, надати авторське бачення цього поняття.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Автори цього дослідження провели детальний та докладний аналіз існуючих дефініцій категорії "клієнтоорієнтованість", результати якого наведено у таблиці 1.

Аналіз дефініцій дає можливість сформулювати основні принципи клієнтоорієнтованості:

1. Один з ключових принципів клієнтоорієнтованості — сумлінність. Якщо персонал компанії акуратно і сумлінно виконує посадові обов'язки, то це обов'язково відзначають клієнти і повернуться до неї знову.

2. Знання потреб свого клієнта. Такий принцип клієнтоорієнтованості полягає в тому, що компанія повинна чітко уявляти, чого бажає їх клієнт, ставити запитання і уважно слухати, що на них відповідають клієнти. Після придбання товару чи послуги просити надати зворотний зв'язок про те, якої якості продукт або послуга, і чи залишився клієнт задоволений роботою компанії. Ці елементарні дії виражають турботу про клієнта, яка сприяє його поверненню.

3. Уміння зрозуміти і прийняти точку зору клієнта. Ще один принцип клієнтоорієнтованості — аналіз шляху клієнта до компанії, встати на його місце і проаналізувати шлях, який він проходить для того, щоб придбати товар чи послугу, оцінити та зробити відповідні висновки.

4. Увага до дрібниць. Даний принцип клієнтоорієнтованості полягає в тому, що компанія повинна навчитися помічати дрібниці, які їй не подобаються і теоретично можуть дратувати і споживача. Часом моменти, які не вимагають величезних зусиль, можуть сильно впливати на інших людей. Необхідно враховувати такі речі або змінювати їх, в результаті клієнти залишаться задоволені обслуговуванням.

5. Уміння випереджати очікування клієнта. Останній принцип клієнтоорієнтованості полягає в тому, що компанія повинна систематично дивувати своїх клієнтів. Обслужити замовників трохи краще, ніж цього очікували, і вони будуть задоволені [24].

Звичайно необхідно розглянути причини переходу до клієнтоорієнтованості. Крім очевидних причин, можна виділити наступні. Перша причина, це лояльність. Передбачається, що лояльний клієнт дає численні рекомендації своїм знайомим про компанію і продукцію, створюючи, так званий ефект "сарафанного" радіо. Лояльний клієнт також робить повторні продажі, а як я вже говорив — це вигідно. Лояльність це дуже важлива вигода, але дуже важко її отримати побічно, як би само собою. Лояльність потрібно заслужити, цілеспрямовано керуючи процесом. Не можна віддавати процес придбання лояльності на самоплив або користуватися стандартними інструментами.

Друга причина концентрованість на клієнті. Це можливість отримати перевагу перед конкурентами в тому, що підприємство стає визнаним експертом на галузевому або функціональному ринку, знає, що клієнт хоче отримати, і надає вчасно те, що йому потрібно.

І третя причина, це дисциплінованість у напрямі клієнта. Це стан, коли підприємство знає, що зараз робить клієнт, у чому він має потребу, і управляє процесом. При цьому клієнт повинен відчувати, що працює з професійною командою, готовою всі сили віддати на те, щоб зробити проект якісно і в терміни. І що підприємство, як постачальник, забезпечить його повноцінної робочої комунікацією, і не буде витрачати його дорогоцінний час на контроль виконання проекту. Клієнтоорієнтованість як бізнес-процес — це чітке розуміння працівниками послідовності дій та рішень, спрямованих на задоволення клієнта. Це — зрозумілий для всіх баланс відповідальності та повноважень.

У межах розвитку клієнтоорієнтованості підприємства часто виникає необхідність формування портрета типового клієнта. Зазвичай це робиться за наступними критеріями: вік, стать, соціальний статус, інші способи сегментації клієнтів. У результаті — окреслюється портрет "ідеального клієнта", який є результатом усереднення. Це прекрасний спосіб для того, щоб зрозуміти, хто потенційний клієнт, які його потреби та чим він переймається, зрозуміти його звички, поведінку та коло спілкування. Але доведено, що "усереднений варіант" ніколи не відповідає конкретній людині. Численні експерименти показали, що в пошуках еталону ми знаходимо ідеальні параметри, які в реальності не відповідають конкретній людині. Тому для більш ефективної взаємодії з клієнтами необхідна максимальна індивідуалізація і персоналізація роботи з клієнтами.

Ще одним напрочуд важливим аспектом є виникнення досвіду споживача, як внутрішнього і суб'єктивного відгуку клієнта на будь-які прямі або непрямі контакти з компанією. Споживчий досвід виникає в будь-яких областях (точках контакту), з якими стикається або взаємодіє споживач. У точках контакту клієнти приймають дуже важливі рішення: чи варто починати співпрацю з компанією; чи варто робити повторні покупки; чи варто розширювати кількість придбаних товарів і частоту їх споживання. Управління клієнтським досвідом — це сучасна бізнес-стратегія, заснована на управлінні загальним враженням споживача про компанію, яка складається з емоцій і відчуттів, випробуваних клієнтом в процесі залучення, придбання, володіння та оцінки всіх сервісів, продуктів і проявів компанії в його житті. Управління клієнтським досвідом передбачає вибудовування безперервного процесу взаємин з клієнтом у різних точках контакту.

Клієнтоорієнтовані підприємства роблять акцент на довготривалому взаємодію зі споживачами в майбутньому, а традиційні підприємства — на короткотривалій прибутку сьогодні. Метою діяльності перших є Розвиток та зміни, а традиційних — збереження існуючого положення. Клієнтоорієнтовані підприємства перебувають у постійному пошуку нових шляхів здійснення діяльності, створюють для/та разом зі споживачами, а традиційні виробляють та удосконалюють свою продукцію або послуги, розробляють нові технології, при цьому шляхом отримання прибутку для клієнтоорієнтованих підприємств є максимізація цінності споживачів у часі (чим довше клієнт з підприємством, тим більший дохід він їй приносить), а для традиційних залишається скорочення витрат і збільшення доходів від виробництва.

Отже, підприємства, які засновують свою діяльність на інноваціях, гнучкій організації та соціальній відповідальності, ефективніші та успішніші, ніж компанії, які використовують традиційні стратегії. Сьогодні матеріальні активи компаній займають лише невелику частку їхньої ринкової вартості. Новими джерелами прибутку стають інформація та знання, імідж та досвід.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, проведене дослідження дало можливість сформувати авторське бачення економічної категорії клієнтоорієнтованості як нової ефективної пара-

Таблиця 1. Визначення поняття "клієнтоорієнтованість"

Автор	Визначення
В.В. Бусаркіна [3]	Клієнтоорієнтованість – інструмент партнерської взаємодії організації та клієнта по задоволенню його потреб, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації
В. Лошков [4]	Здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів
И. Манн [5]	Ініціація позитивних емоцій у потенційних і існуючих клієнтів, що веде до вибору товарів і послуг вашої компанії серед безлічі конкурентів, до повторних покупок і отримання нових клієнтів за рахунок рекомендацій існуючих клієнтів
Дж.К. Нарвер, С.Ф. Слейтер [6]	Розуміння цільових покупців, задоволення їхніх потреб, повне розуміння ланцюжка створення цінності та його розвитку в майбутньому, розуміння потреб не тільки власних клієнтів, але і всіх членів каналу розподілу
Б. Рыжковский [7]	Інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді що базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти і рівність позицій
А.А. Русанова [8]	Процес, спрямований на збільшення життєвого циклу взаємодії компанії з клієнтом
Р. Дешпанде, Дж.У. Фарлей, Ф.Е. Вебстер [9]	Частина корпоративної культури, набір переконань, що ставить інтереси клієнта на перше місце перед інтересами менеджерів, акціонерів, працівників. Фокус не тільки на розумінні потреб існуючих і потенційних клієнтів, а також на розумінні їх цінностей і переконань
К. Кокран [10]	Клієнтоорієнтованість – це одна з основних цінностей бізнесу, який прагне до виживання і процвітання
К. Харский И. [11]	Клієнтоорієнтованість – це стратегія максимізації прибутку компанії за рахунок створення умов, за яких клієнт бажає укласти угоду, потім другу і всі наступні. Це не те, що ви думаєте зробити для клієнта, це те, що клієнт думає про вас; це не те, що компанія робить для свого клієнта, це не те, що вона збирається зробити, це не те, що вона хоче зробити, це не те, що вона може зробити при необхідності. Це оцінка клієнтом видимої частини діяльності компанії
Л. Стрій [12]	Маркетинг відносин – це філософія маркетингу, спрямована на встановлення, підтримку і зміцнення взаємовигідних відносин співробітництва з усіма учасниками процесу планування, виробництва і розподілу товарів, послуг та інформації з метою забезпечення тривалого процвітання підприємства, підтримки і поліпшення благополуччя його партнерів, споживачів і суспільства в цілому
Ю. П. Воржакова [13, с. 240]	Перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередження конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів найчастіше шляхом використання нетрадиційних підходів
С. Еверт [14]	Це вміння виявляти потреби клієнта (як внутрішнього, так і зовнішнього) та ефективно задовольняти їх
А. Новіков [15]	Це характеристика самого бізнесу, яка відображає місце інтересів клієнта в системі пріоритетів керівництва і власників; це інструмент, який дозволяє підприємству отримувати лояльних клієнтів. Користування цим інструментом вимагає деяких інвестицій
В. Лучков [16]	Це здатність компанії створювати додатковий потік клієнтів і додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння і задоволення потреб клієнтів
О. Мухортова [17]	Стратегія бізнесу, яка має на меті задоволення потреб клієнта. Результати стратегії клієнтоорієнтованості: лояльність, прибуток, стабільний грошовий потік, підвищення рівня передбачуваності поведінки клієнтів
А. Кулинич [18]	Бажання зрозуміти клієнта, точна відповідність обіцянкам та очікуванням клієнта та прагнення до перевищення його очікувань, чесність відповідальність перед державою, індивідуальний підхід. Націленість
А.В. Кваско, М.М. Лавренко [19]	Зміна парадигми управління підприємством у напрямках управління відносинами, емоціями, соціально-орієнтованості, сталого розвитку та ін.
Франке, Парк [20]	Набір поведінкових індикаторів підприємства з концентрацією на інтересах клієнта та його потребах для досягнення довготривалої задоволеності клієнта
[21]	Це стратегічний підхід до розвитку організації, що забезпечує підвищення її конкурентоспроможності і зростання прибутковості, передбачає мобілізацію всіх її ресурсів на виявлення, залучення клієнтів та утримання найбільш прибуткових з них
И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов [22]	Перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів, шляхом використання нетрадиційних підходів
Д.И. Хлебович [23]	Компанія понад усе ставить інтереси клієнтів, що їх потреби та бажання є визначальним фактором при розробці внутрішніх бізнес-процесів

дигми ведення бізнесу з повним переформатуванням діяльності підприємства та всіх його елементів на виявлення та задоволення потреб споживача й формування спільними з ним зусиллями кінцевої споживчої цінності власного продукту задля сталих та тривалих відносин з клієнтом з метою подальшої максимізації прибутку.

Література:

1. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс; 5-е европейское издание. — ИД Вильямс, 2014. — 659 с.
2. Pine BJ, Gilmore J. Welcome to the Experience Economy // Harvard Business Review. 1998. July -August.
3. Бусаркіна В.В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки // Проблемы современной экономики № 4 (24). 2007 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660>
4. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2

5. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478>
6. Narver J.C., and S.F. Slater. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // Journal of Marketing 1990.54(4):20-35.
7. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? // Управление компанией. — 2005 — № 7 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article27313.htm>
8. Русанова А.А. Системный взгляд на клиентоориентированность // Материалы II Всероссийской научно-практической конференции "Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями. — Ставрополь 2008 г.
9. Deshpande R., Farley J. U., and Webster F. E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. Journal of Marketing 1993. 57 (1):23-37

10. Кокран К. Нас много — потребитель один / К. Кокран / Пер. с англ. А.Б. Болина. — М.: РИА "Стандарты и качество", 2009. — 168 с.

11. Харский К. Клиентоориентированность как она есть / К. Харский // Управление сбытом. — 2007. — № 3. — С. 34.

12. Стрий Л.О. Маркетингове управління на рубежі ХХІ століття: системне дослідження: монографія. — Одеса: Астропринт, 2011. — 304 с.

13. Воржакова Ю. п. Використання клієнтоорієнтованого підходу при формуванні конкурентної політики на поліграфічних підприємствах // Економіка підприємства: теорія та практика: збірник матеріалів ІV Міжнар. наук.-практ. конф. (12 жовтня 2012 р., Київ). — К.: КНЕУ, 2012. — С. 240—242.

14. Клиентоориентированность. URL: <http://www.mim.kiev.ua/ru/alumni/sovety/klientoorientirovannost>

15. Новиков А. Что такое клиентоориентированность. URL: <http://blog.micromarketing.ru/marketing/what-is-clienting/>

16. Лучков В. Что такое клиентоориентированность. URL: <http://victorluchkov.ru/articles/chto-takoe-klientoorientirovannost.html>

17. Мухортова О. Клиентоориентированность [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://mindcapital.ru/article/klientoorientirovannost>

18. Кулинич, А. Развитие понятия клиентоориентированности [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.kul-blog.com/?p=306>

19. Кваско А.В. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу [Електронний ресурс] / А.В. Кваско, М.М. Лавренюк // Інтелект ХХІ. — 2013. — № 1-2. — С. 69—78. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/int_XXI_2013_1-2_10.pdf

20. Прохорова В.В. Потенціал підприємства: формування, управління та розвиток [Текст] кол. моногр. / В.В. Прохорова, Л.Ф. Чумак, О.В. Божанова та ін.; за заг. ред. В.В. Прохорової. — Харків: НТМТ, 2013. — 316 с.

21. Клиентинг и управление клиентским портфелем [Электронный ресурс]. — 2014. — №1. — Режим доступа: <http://www.grebennikoff.ru/product/10/>

22. Никонова И.А. Стратегия и стоимость коммерческого банка [Текст] / И.А. Никонова, Р.Н. Шамгунов. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2007. — 304 с.

23. Хлебков Д.И. Клиентоориентированность: теория и практика изучения [Текст] / Д.И. Хлебков // Клиентинг и управление клиентским портфелем. — 2012. — № 3. — С. 170—184.

24. Lemke F., Moira C., Hugh W. Customer Experience Quality: an Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique // Journal of the Academy of Marketing Science. — 2011. — № 6 (39).

References:

1. Kotler, F. Armstrong, G. Vong, V. and Sonders, Dzh. (2014), *Osnovy marketinga* [Basics of Marketing], 5th ed., ID Vil'jams, Moscow, Russia.

2. Pine, B.J. and Gilmore J. (1998), "Welcome to the Experience Economy", *Harvard Business Review*, vol. 7—8.

3. Busarkina, V. V. (2007), "The concept of customer-oriented enterprise and the problems of its evaluation", *Problems of Modern Economics*, vol. 4 (24), [Online], available at <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660> (Accessed 10 Sept 2018).

4. Loshkov, V. (2014), "Customer orientation, what is the essence?" oriented enterprise and the problems of its evaluation", [Online], available at: http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2 (Accessed 10 Sept 2018).

5. Mann, I. (2012), "Customer orientation: what to do, how to make, take and make". [Online], available at: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478> (Accessed 10 Sept 2018).

6. Narver, J.C. and Slater S.F., (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54 (4), pp., 20—35.

7. Ryzhkovskij, B. (2005), "When the customer votes with money?", *Company management*, vol. 7, [Online], available at: <http://www.advertology.ru/article2731-3.htm>

8. Rusanova, A.A. (2008), "The systems view of customer orientation", *Materialy II Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii "Sovremennye tendencii razvitiya teorii i praktiki upravlenija otechestvennymi predpriyatijami* [Materials of II All-Russian scientific-practical conference "Modern trends in management theory and practice of domestic enterprises], Stavropol, Russia.

9. Deshpande, R. Farley, J. U. and Webster, F. E. (1993), "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis". *Journal of Marketing*, vol. 57 (1), pp. 23—37.

10. Kokran, K. (2009), *Nas mnogo - potrebitel' odin* [We are consuming a lot of], Standards and Quality, Moscow, Russia.

11. Harskij, K. (2007), "Customer orientation: the essence of concepts", *Sales management*, vol. 3, p 34.

12. Strii, L. O. (2011), *Marketingove upravlinnia na rubezhi XXI stolittia: systemne doslidzhennia* [Marketing management at the turn of the twenty-first century: a systematic study], Astroprynt, Odesa, Ukraine.

13. Vorzhakova, Yu. P. (2012), "Use customer-oriented approach in the formation of competition policy in the printing enterprises", *Ekonomika pidpriemstva: teoriia ta praktyka. Zbirnyk materialiv IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Economics of the enterprise: theory and practice: a collection of materials of the IV International science-practice conf.]*, KNEU, Kyiv, Ukraine, 12 Oct, pp. 240—242.

14. MIM-Kyiv (2018), "Customer focus", available at: <http://www.mim.kiev.ua/ru/alumni/sovety/klientoorientirovannost> (Accessed 10 Sept 2018).

15. Novikov, A. (2007), "What customer focus", available at: <http://blog.micromarketing.ru/marketing/whatis-clienting/> (Accessed 10 Sept 2018).

16. Luchkov, V. "Chto takoye klientooriyentirovannost" [What customer focus]. available at: <http://victorluchkov.ru/articles/chto-takoeklientoorientirovannost.html> (Accessed 10 Sept 2018).

17. Mukhortova, O. (2018), "Customer focus", available at <http://www.mindcapital.ru/article/klientoorientirovannost> (Accessed 10 Sept 2018).

18. Kulinich, A. (2010), "Development of the concept of Customer focus", Available at <http://www.kul-blog.com/?p=306> (Accessed 10 Sept 2018).

19. Kvasco, A. V. and Lavreniuk, M. M. (2013), "The potential of the enterprise is based on a client-oriented approach", *Intelekt XXI*, vol.1-2, pp. 69-78. Available at http://www.nbuv.gov.ua/j-pdf/int_XXI_2013_1-2_10.pdf (Accessed 10 Sept 2018).

20. Prokhorova, V. V. (2013), *Potentsial pidpriemstva: formuvannia, upravlinnia ta rozvytok* [Potential of the enterprise: formation, management and development], NTMT, Kharkiv, Ukraine.

21. The magazine "Clienting and client portfolio management" (2014), Available at <http://www.grebennikoff.ru/product/10/> (Accessed 10 Sept 2018).

22. Nikonova, I. A. and Shamhunov, R. N. (2007), *Strategiia i stoimost kommerscheskogo banka* [Strategy and cost of a commercial bank], Alpina Biznes Buks, Moscow, Russia.

23. Khlebovich, D. I. (2012), "Customer focus: theory and practice of studying", *Klienting i upravleniye klientskim portfelem*. vol. 3, pp. 170—184

24. Lemke, F. Moira, C. and Hugh, W. (2011), "Customer Experience Quality: an Exploration in Business and Consumer Contexts Using Repertory Grid Technique", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 6 (39).

Стаття надійшла до редакції 22.09.2018 р.