

## КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ: ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ

©2019 ТРУШКИНА Н. В., РЫНКЕВИЧ Н. С.

УДК 005:658  
JEL: D11; L20; M10; M31

### Трушкина Н. В., Рынкевич Н. С. Клиентоориентированность: основные подходы к определению

В статье выявлены ключевые предпосылки становления и исследована эволюция развития концепции клиентоориентированности. Установлено, что большинство исследователей клиентоориентированность отождествляют с такими понятиями, как: клиентоцентричность, ориентация на клиента, рыночная ориентация, лояльность клиента, клиентоориентированный подход, управление взаимоотношениями с клиентами, ценность, культура обслуживания, удовлетворение потребностей и спроса клиентов в целом, удовлетворение конкретных запросов конкретного потребителя. Научные подходы к формулированию термина «клиентоориентированность» условно систематизированы по классификационным группам: стратегия или парадигма (современная философия управления предприятием; стратегия или парадигма ведения бизнеса; парадигма управления; концепция управления предприятием; характеристика бизнеса; стратегическое направление деятельности предприятия); инструмент (набор инструментов качественного логистического обслуживания; инструмент управления взаимоотношениями с клиентами); маркетинговая концепция (приоритет маркетинговой стратегии предприятия; концепция маркетинга взаимоотношений; маркетинговая деятельность); подход к управлению взаимоотношениями с клиентами (оценка лояльности клиента; клиентский опыт; степень соответствия организации ожиданиям потребителей; результат усилий); составляющая организационной культуры (ключевая компетенция предприятия; способность компании; умение; часть организационной культуры, набор убеждений). На основе теоретического обобщения существующих научных разработок по понятийному аппарату предложена авторская трактовка термина «клиентоориентированность» как инструмента трансформации системы управления взаимоотношениями с потребителями, а также эффективной формы партнерского взаимодействия предприятия с потребителями в контексте концепции маркетинга взаимоотношений.

**Ключевые слова:** клиентоориентированность, теоретические подходы, систематизация, управление взаимоотношениями с потребителями, трансформация, цифровое пространство, составляющие эффекта.

DOI:

Рис.: 2. Табл.: 2. Библ.: 21.

**Трушкина Наталья Валерьевна** – кандидат экономических наук, член-корреспондент АЭН Украины, старший научный сотрудник отдела проблем регуляторной политики и развития предпринимательства, Институт экономики промышленности НАН Украины (ул. Мариин Капнист, 2, Киев, 03057, Украина)

E-mail: nata\_tru@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/C-1441-2018>

**Рынкевич Наталья Сергеевна** – ассистент, кафедры финансов и маркетинга, Приднепровская государственная академия строительства и архитектуры (ул. Чернышевского, 24а, Днепр, 49600, Украина)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1229-6051>

УДК 005:658  
JEL: D11; L20; M10; M31

### Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Клієнтоорієнтованість: основні підходи до визначення

У статті виявлено ключові передумови становлення та досліджено еволюцію розвитку концепції клієнтоорієнтованості. Встановлено, що більшість дослідників клієнтоорієнтованість ототожнюють з такими поняттями, як: клієнтоцентричність, орієнтація на клієнта, ринкова орієнтація, лояльність клієнта, клієнтоорієнтований підхід, управління взаємовідносинами з клієнтами, цінність, культура обслуговування, задоволення потреб і попиту клієнтів у цілому, задоволення конкретних запитів конкретного споживача. Наукові підходи до формулювання терміна «клієнтоорієнтованість» умовно систематизовано за класифікаційними групами: стратегія чи парадигма (сучасна філософія управління підприємством; стратегія або парадигма ведення бізнесу; парадигма управління; концепція управління підприємством; характеристика бізнесу; стратегічний напрям діяльності підприємства); інструмент (набір інструментів якісного логістичного обслуговування; інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами); маркетингова концепція (пріоритет маркетингової стратегії підприємства; концепція маркетингу взаємовідносин; маркетингова діяльність); підхід до управління взаємовідносинами з клієнтами (оцінка лояльності клієнта; клієнтський досвід; ступінь відповідності організації очікуванням споживачів; результат зусиль); складова організаційної культури (ключова компетенція підприємства; здатність компанії; вміння; частина організаційної культури, набір переконань). На основі теоретичного узагальнення існуючих наукових розробок щодо понятійного апарату запропоновано авторське трактування терміна «клієнтоорієнтованість» як інструменту трансформації системи управління взаємовідносинами зі споживачами, а також ефективної форми партнерської взаємодії підприємства зі споживачами в контексті концепції маркетингу взаємовідносин.

UDK 005:658  
JEL: D11; L20; M10; M31

### Trushkina N. V., Rynkevich N. S. Client-Centricity: the Basic Approaches to Definition

The article identifies the key prerequisites for establishing and explores the evolution of development of the conception of client-centricity. It is determined that the majority of researchers identify client-centricity with such concepts as: customer centricity, customer orientation, market orientation, client loyalty, client-oriented approach, management of relationships with clientele, value, culture of service, satisfaction of wants and demands by clientele in general, meeting specific needs of an individual consumer. The scientific approaches to the formulation of the term of «client-centricity» are conventionally systemized according to the following classification groups: strategy or paradigm (modern business management philosophy; strategy or paradigm of conduct of business; paradigm of management; conception of enterprise management; characterization of a business; strategic direction of the enterprise's activities); instrument (set of instruments for quality logistics service; instrument for management of relationships with clientele); marketing conception (priority of marketing strategy of enterprise; conception of relationship marketing; marketing activity); approach to management of relationships with clientele (evaluation of client loyalty; client experience; degree of compliance of organization with consumer expectations; result of efforts); component of organizational culture (key competence of enterprise; ability of company; skill; part of organizational culture, range of beliefs). On the basis of a theoretical generalization of existing scientific developments as to the conceptual apparatus, the authors' own interpretation of the term of «client-centricity» is suggested as follows: an instrument for transforming the system of management of consumer relationships, an efficient form of the enterprise-to-consumer partnership in the context of the conception of relationship marketing.

**Ключові слова:** клієнтоорієнтованість, теоретичні підходи, систематизація, управління взаємовідносинами зі споживачами, трансформація, цифровий простір, складові ефекту.

**Рис.:** 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 41.

**Трушкіна Наталія Валеріївна** – кандидат економічних наук, член-кореспондент АЕН України, старший науковий співробітник відділу проблем регуляторної політики та розвитку підприємництва, Інститут економіки промисловості НАН України (вул. Марії Капніст, 2, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [nata\\_tru@ukr.net](mailto:nata_tru@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/C-1441-2018>

**Ринкевич Наталя Сергіївна** – асистент, кафедра фінансів і маркетингу, Придніпровська державна академія будівництва і архітектури (вул. Чернишевського, 24а, Дніпро, 49600, Україна)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1229-6051>

**Keywords:** client-centricity, theoretical approaches, systematization, consumer relationship management, transformation, digital space, ingredients of effect.

**Fig.:** 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 41.

**Trushkina Nataliia V.** – PhD (Economics), Corresponding Member of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, Senior Research Fellow of the Department of Regulatory Policy and Entrepreneurship Development, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine (2 Marii Kapnist Str., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** [nata\\_tru@ukr.net](mailto:nata_tru@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

**Researcher ID:** <http://www.researcherid.com/C-1441-2018>

**Rynkevich Natalya S.** – Assistant, Department of Finance and Marketing, Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture (24a Chernyshevskoho Str., Dnipro, 49600, Ukraine)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1229-6051>

В современных условиях трансформации бизнеса все острее встает проблема трансформации клиентоориентированного подхода в деятельности предприятий. Ввиду этого возникает ряд вопросов, которые остаются недостаточно изученными. Прежде всего, это уточнение сущности и содержания понятия «клиентоориентированность», поскольку до настоящего времени нет единого понимания данного термина.

Это подтверждают и результаты опроса компаний, проведенного Агентством электронного консалтинга Econsultancy [1]. Так, 31% компаний назвали одной из проблем, с которой они сталкиваются при построении клиентоориентированного подхода, – отсутствие общепринятого определения клиентоориентированности. По оценке экспертов, основными ценностями современных предприятий являются клиентоориентированность (40% респондентов), результативность (30%), ответственность (20%) и инновационность (10%) [2, с. 115]. При этом 99% компаний заявляют, что они клиентоориентированы, и только о клиентоориентированности 1% компаний говорят сами покупатели [3, с. 3].

Как показало собственное исследование украинских предприятий разных сфер экономической деятельности, эффективному развитию организационной культуры предприятий препятствует ряд барьеров, среди которых непонимание сотрудников компании, что такое клиентоориентированный подход к формированию организационной культуры (12,5% респондентов) и отсутствие общепринятого определения клиентоориентированности (10,7%).

В связи с этим *целями* статьи являются обобщение и систематизация имеющихся в зарубежной и отечественной теории и практике научных подходов к трактовке понятия «клиентоориентированность»; обоснование авторского подхода к определению сущности и содержания данного термина.

Теоретические разработки по клиентоориентированности в мировой науке начали формироваться с середины 1950-х гг. и значительно активизирова-

лись к началу 1980-х годов. Позднее, после 1990-х гг., стали появляться зарубежные статьи и книги, предметом изучения которых явились отношения с потребителями и другими участниками процесса купли-продажи («Relationship Marketing»). Особое развитие клиентоориентированность получила в рамках маркетинговой концепции «маркетинг взаимоотношений», которая была введена в 1983 г. в научный оборот Л. Берри (L. L. Berry) [4] и подразумевала под этим завоевание клиентов, поддержание и укрепление взаимоотношений с ними.

В 1993 г. Д. Пепперс и М. Роджерс (*D. Peppers, M. Rogers*) опубликовали книгу «Будущее один на один», в которой предложили схему управления взаимоотношениями с клиентами. С этого времени клиентоориентированный подход стал известен под аббревиатурой CRM (*Customer Relationship Management*) [5]. В бизнес-практике стратегию клиентоориентированности внедряют многие зарубежные компании (особенно в США), в которых есть должность директора по клиентингу: Walmart, Chevron, Apple и др.

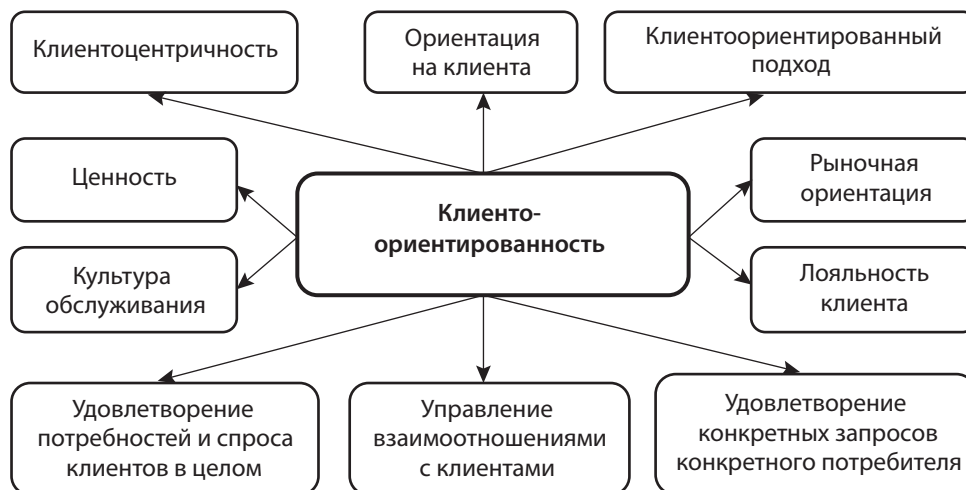
В результате обобщения экономической литературы научные подходы к формулировке термина «маркетинг взаимоотношений» условно систематизированы по классификационным группам: концепция (философия ведения бизнеса, концепция маркетинга, концепция управления взаимоотношениями с клиентами, концепция управления маркетинговой деятельностью); процесс создания и поддержания взаимоотношений с потребителями; деятельность по созданию долгосрочных отношений предприятия с разными контрагентами [6; 7].

Несмотря на теоретическую и практическую значимость, понятие клиентоориентированности не имеет общепринятого научного определения. Ученые и практики понимают клиентоориентированность по-разному и сводят её, как правило, или к высокому уровню менеджмента, или к особому качеству обслуживания, инновациям и сервису для клиентов. Так, в отчете «Клиентоцентрич-

ность: метрики, практики, факты», представленном Центром стратегических исследований Enter [8], клиентоориентированность сведена исключительно к сервису для клиентов.

Анализ специальных литературных источников показал, что ученые отождествляют клиентоориентированность с разными терминами (рис. 1).

В данном исследовании мы будем оперировать понятием «клиентоориентированность» как наиболее популярным в литературе (табл. 1).



**Рис. 1. Понятийно-категориальный аппарат для определения клиентоориентированности**

Источник: авторская разработка.

Представители второго направления (F. Webster, A. Kohli, B. Jaworski) убеждены, что клиентоориентированность – это философия бизнеса, пронизывающая все бизнес-процессы организации, целью которых является получение того конечного результата, который желает получить сам клиент.

В работе [30] исследователи предложили три подхода к определению понятия «клиентоориентированность»: как стратегии или способа ведения бизнеса; умения, инструмента или характеристики бизнеса; клиентского опыта или оценки клиента.

На основе систематизации публикаций, посвященных исследованию клиентоориентированности, М. Ефремова и О. Чкалова [10] выделяют два главных подхода к определению этого понятия, исходя из логики его процессного построения. Представители первого направления (Б. Рыжковский, R. Saxe, B. Weitz, T. Hennig-Thurau, V. Cross, H. Gebauer, C. Kowalkovski) трактуют клиентоориентированность как особый инструмент выстраивания бизнес-процессов с клиентами, уделяя особое внимание работе персонала и качеству обслуживания. По мнению данных исследователей, от работы персонала главным образом зависит удовлетворенность клиентов и эффективность деятельности организации. М. Ефремова и О. Чкалова согласны с мнением ученых, что профессиональные компетенции персонала (знания, навыки, умения, мотивации, ценности, установки, личностные качества, поведение), характеризующие качество рабочей силы, являются базовым компонентом клиентоориентированности. Также они считают правильным определение, трактующее клиентоориентированность как концепцию бизнеса, для разработки которой важно подчинение всех бизнес-процессов единой цели – удовлетворенности клиентов [10, с. 18, 19]. Вместе с тем формирование клиентоориентированности, с их точки зрения, не ограничивается только профессиональными компетенциями персонала.

Таким образом, в результате исследования обобщены разные научные подходы к определению сущности и содержания понятия «клиентоориентированность» (рис. 2). Ученые и специалисты под этой дефиницией, как правило, понимают:

- ✦ стратегический подход к развитию организации;
- ✦ концепцию бизнеса, включающую комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение и формирование потребностей клиентов;
- ✦ бизнес-перспективу, которая делает покупателя основным центром всех операций компании;
- ✦ концепцию, провозглашающую первенство принципов удовлетворения потребностей клиентов;
- ✦ подход к управлению или модель, которая помещает клиента в центр бизнес-процессов и методов работы компании;
- ✦ изменение парадигмы управления предприятием в направлении управления взаимоотношениями и эмоциями, устойчивого развития;
- ✦ всестороннюю стратегию и процесс по привлечению, удержанию избранных клиентов и партнерства с ними с целью создания высшей ценности для компании и клиента;

## Научные подходы к определению клиентоориентированности

Определение	Источник
1	2
Научный подход, определяющий современную концепцию управления предприятием, основу которого составляют знания о клиентах и их потребностях, что позволяет формировать положительный клиентский опыт, потребительскую лояльность, удерживать постоянных и привлекать новых клиентов за счет предложений, которые объективно учитывают интересы всех сторон	[2, с. 115]
Целенаправленные и системные действия компании, цель которых – превзойти ожидания своих клиентов	[3, с. 3]
Выстраивание всех процессов компании вокруг потребностей клиентов	[9, с. 28]
Важный фактор конкурентоспособности компаний в цифровой экономике и реализация не только в стратегии, но и в текущем взаимодействии с клиентами, которое носит многоканальный характер	[9, с. 28]
Набор инструментов встраивания качественного обслуживания клиентов	[10, с. 17]
Философия бизнеса, пронизывающая все бизнес-процессы организации и направленная на удовлетворение потребностей клиентов	[10, с. 17]
Помощь клиентам в совершении таких покупок, которые удовлетворят их потребности	[11, с. 345]
Ориентация сервисного персонала на клиента, обеспечивающаяся техническими и социальными навыками, мотивацией и полномочиями принятия решений	[12, с. 463]
Инструмент управления взаимоотношениями с клиентами, нацеленный на получение устойчивой прибыли в долгосрочном периоде и базирующийся на трех критериях: ключевая компетенция, целевые клиенты и равенство позиций	[13, с. 47]
Подход к продажам и отношениям с покупателями, при котором сотрудники компании фокусируются на помощи клиентам, чтобы удовлетворить их долгосрочные потребности и желания	[14]
Организационным структурам компаний необходимо быть клиентоориентированными. Должна быть установлена взаимосвязь с ориентацией на сервис	[15, с. 529]
Качество менеджмента, проявляющееся в различных аспектах	[16, с. 47]
Сбор рыночной информации относительно текущих и будущих потребностей клиентов, распространение этих знаний по всем департаментам, а также реагирование на них в масштабах всей организации	[17, с. 98]
Понимание целевых покупателей, удовлетворение их потребностей, полное понимание цепочки создания ценности и её развития в будущем, понимание нужд не только собственных клиентов, но и всех участников распределительного канала	[18, с. 24]
Планирование продуктов и услуг, основанных на потребностях клиентов, а не на организационных потребностях. Ориентация на клиента фокусируется на ожиданиях клиентов и стремится удовлетворить клиентов, сохраняя при этом высокие стандарты качества	[19, с. 13]
На клиентах должно быть сфокусировано особое внимание	[20, с. 2]
Набор убеждений, ставящий интересы клиента на первое место. Клиентоориентированный бизнес создает ценность клиентов путем определения их желаний и потребностей	[21, с. 521]
Усилия компании по изучению потребностей клиентов, созданию ценности для них и развитию навыков предугадывать новые покупательские проблемы	[22, с. 17]
Стратегия, помогающая компании четко выстроить линейку предлагаемых ей товаров или услуг и соотнести их с желаниями и нуждами самых ценных для компании потребителей	[23, с. 38]
Одна из базовых организационных ценностей; она означает соответствие организации потребностям, тенденциям рынка, а также привлекательность ее продуктов для клиентов	[24, с. 43]
Забота об интересах клиентов для удовлетворения спроса, его увеличения и углубления, создания конкурентных преимуществ для приоритетных групп клиентов	[25]
Принцип ориентации на клиента предполагает, что потребитель является главным в компании. Необходимо глубоко понимать потребности клиента, эффективно удовлетворять их и получать с этого прибыль	[26, с. 973]
Стратегия максимизации прибыльности компании за счет создания условий, при которых клиент желает заключить контракт	[27, с. 17]
Концепция управления бизнесом, предусматривающая ориентацию деятельности компании на наиболее полное взаимодействие с целевыми клиентами для достижения целей организации	[28, с. 79]
Создание и получение положительных эмоций и заинтересованности у существующих клиентов, что приводит к повторным покупкам и привлечению новых клиентов за счет рекомендаций существующих	[29, с. 350]



1	2
Способность организации получать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов	[30, с. 310]
Современная философия управления предприятием, определяющаяся глубоким пониманием и поиском механизмов эффективного удовлетворения потребностей клиентов, базисом которой являются знания о запросах клиентов и их потребностях и желаниях	[31, с. 190]
Концепция управления предприятием, которая сориентирована на выявление и удовлетворение имеющихся и будущих потребностей, повышение качества взаимоотношений с клиентами и адаптацию коммуникационных цепей и внутренних бизнес-комбинаций в зависимости от потребительских запросов, направленная на генерирование стратегических конкурентных преимуществ и повышение прибыльности предприятия	[31, с. 190]
Инструмент маркетинга, который повышает лояльность клиентов по отношению к предприятию	[32, с. 79]
Средство, которое позволяет использовать дополнительные ресурсы предприятия для улучшения своих конкурентных позиций	[32, с. 79]
Ключевая компетенция компании, которая выражается в стремлении к установлению и развитию партнерских отношений с клиентами, а также с любыми контрагентами как в бизнес-экосистеме, так и внутри организации, которая базируется на понимании и удовлетворении их как активных, так и латентных потребностей и максимизации прибыли на этой основе	[33]
Инструмент партнерского взаимодействия предприятия и клиента по удовлетворению его потребностей, направленный на повышение конкурентных преимуществ предприятий в долгосрочном периоде, с помощью соответствующих ключевых компетенций организации	[34, с. 35]
Целенаправленная маркетинговая деятельность, в которую включены все подразделения компании, направленная на создание эффективного механизма управления производственным потенциалом с учетом запросов клиентов и преобразования их в главную ценность предприятия	[34, с. 48]

Источник: систематизировано авторами.

- ✦ инструмент, который позволяет предприятию получать лояльных клиентов и направлен на стабильный доход;
- ✦ инструмент партнерского взаимодействия предприятия и клиента относительно удовлетворения его потребностей;
- ✦ приоритет маркетинговой стратегии предприятия, которая позволяет достичь лояльности клиентов путем формирования уникальных взаимоотношений с ними;
- ✦ показатель маркетинга взаимоотношений со всеми стейкхолдерами;
- ✦ способность организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов;
- ✦ комплекс организационных, управленческих, финансовых и кадровых решений, основным направлением которых является изучение запросов и желаний потенциального клиента;
- ✦ способность удовлетворить максимальный объем потребностей клиента;
- ✦ переход от фокусирования усилий предприятия на конкурентной борьбе к внедрению уникальных продуктов для удовлетворения потребностей клиентов;
- ✦ инициацию положительных эмоций и восторга у клиентов;
- ✦ работу с клиентом на основе обмена ценностями;
- ✦ умение выявлять потребности клиента;
- ✦ способность компании создавать дополнительный поток клиентов и дополнительную прибыль;
- ✦ создание положительного клиентского опыта;
- ✦ оценку клиентов видимой части деятельности компании;
- ✦ процесс, направленный на увеличение жизненного цикла взаимодействия компании с клиентом;
- ✦ базовый набор характеристик, которые формируют корпоративную культуру предприятия.

Исходя из вышеизложенного можно утверждать, что реализация мероприятий по внедрению клиентоориентированного подхода в деятельности предприятий способствует сокращению времени на обслуживание потребителей, повышению качества логистического сервиса и работы персонала, снижению затрат на организацию сбытовой деятельности. Это подтверждается и исследованиями специалистов, которые определяют составляющие эффекта на основе формирования качественно новых форм, методов и систем логистического обслуживания (табл. 2).



**Рис. 2. Систематизация научных подходов к формулированию термина «клиентоориентированность»**

Источник: авторская разработка.

**Таблица 2**

**Эффект от внедрения клиентоориентированного подхода к логистическому сервису**

Составляющие эффекта	Источник
Рост прибыли до 25–100% в результате повышения уровня удержания клиентов на 5%	[35, с. 32]
Получение до 100% чистой прибыли от 5–15% клиентов	[36, с. 155]
Увеличение дохода компании в 2 раза за счет роста коэффициента удержания клиентов всего на 5%	[37, с. 12]
Повышение объемов продаж на 15%, маркетингового эффекта – на 20%, уровня лояльности к бренду – на 23% в результате реализации программ лояльности клиентов	[37, с. 12]
Обеспечение в среднем 65% оборота компании в случае повторных покупок постоянных клиентов	[38, с. 10]
Средняя отдача от инвестиций в качественный сервис для производителей потребительских товаров длительного пользования – 100%; для банков – до 170%; в высококонкурентной сфере розничной торговли – до 200%	[38, с. 16]
Повышение прибыльности компании на 25–100% в случае реализации стратегий, методов и систем для роста лояльности клиентов	[39, с. 121]
Увеличение капитализации компании на 3% на счет роста индекса удовлетворенности покупателей на 1%	[40, с. 33]
Рост акционерной стоимости компании на 15,5% в результате увеличения товарооборота от имеющих клиентов на 10%	[41, с. 21]

Источник: систематизировано авторами.

## ВЫВОДЫ

Установлено, что не существует единой научной точки зрения относительно понятия клиентоориентированности. Одни ученые рассматривают эту экономическую категорию как стратегию ведения бизнеса; другие – как маркетинговую деятельность; третьи – как инструмент (средство); некоторые исследователи обосновывают, что это результат усилий, характеристика, клиентский опыт, часть организационной культуры.

На основе методов группировки и классификаций условно систематизированы подходы к трактовке клиентоориентированности, предложенные разными научными школами. В результате обобщения существующих научных разработок по понятийному аппарату и анализу его соответствия современным условиям функционирования предприятий предложен авторский подход к определению сущности и содержанию термина «клиентоориентированность», который рассматривается как инструмент трансформации системы управления взаимоотношениями с потребителями, а также эффективная форма партнерского взаимодействия предприятия с потребителями в контексте концепции маркетинга взаимоотношений.

К ключевым тенденциям трансформации клиентоориентированного подхода к управлению взаимоотношениями с потребителями в условиях цифровой среды можно отнести:

- ✦ персонализацию продуктов, опыта и общения с помощью цифровых технологий;
- ✦ переход на гибкие методы управления;
- ✦ формирование качественно новой маркетинговой структуры предприятий (появление специалистов по потребительским предпочтениям и обработке данных);
- ✦ обеспечение мультиканальности в коммуникациях;
- ✦ внедрение чат-ботов как одного из самых эффективных способов обеспечения моментальной клиентской поддержки;
- ✦ применение комплексного подхода к организации логистического сервиса, сущность которого заключается в изменении внутренней культуры общения в компании, поддержании доброжелательной атмосферы общения и цифрового взаимодействия с потребителями с помощью онлайн-каналов;
- ✦ реализацию CRM-системы, что позволит повысить уровень удовлетворенности потребителей сервисом и качество логистического обслуживания приблизительно на 3%;
- ✦ поддержку постоянных и привлечение новых потребителей за счет внедрения программ лояльности;
- ✦ улучшение уровня организационной культуры в результате использования клиентоори-

ентированного подхода к управлению персоналом;

- ✦ оптимизацию затрат на организацию логистической деятельности;
- ✦ увеличение объемов реализации продукции и рентабельности продаж.

Перспективы дальнейших исследований состоят в разработке предложений по совершенствованию системы управления взаимоотношениями с потребителями в условиях цифровой экономики. ■

## ЛИТЕРАТУРА

1. Building a Digital Culture. Best practice guide. 2017. URL: <https://www.econsultancy.com/report/building-a-digital-culture/>
2. **Соколов А. В., Рубан К. А.** Клиєнтоорієнтованість – основна цінність корпоративної культури сучасної організації. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 22. С. 113–115.
3. **Зинкевич А.** Секреты клиентоориентированности. Руководство по приобретению преданных клиентов. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 42 с.
4. **Berry L. L.** Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1995. Vol. 23. Issue 4. P. 236–245. DOI: <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>.
5. **Пепперс Д., Роджерс М.** Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу Ваших клиентов в деньги / пер. с англ. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2006. 336 с.
6. **Трушкина Н. В.** Клиентоориентированность как фактор повышения качества обслуживания потребителей промышленного предприятия // *Competitive ability of business organizations: estimation methods and enhancement strategies : collective monograph*. Thorpe Bowker, Melbourne, Australia, 2017. P. 53–63.
7. **Залознова Ю., Трушкина Н.** Маркетинг взаємодієносин в системі інструментів ефективного інноваційного розвитку вугільних підприємств України // *Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку : монографія / за ред. О. І. Амоші, Х. Джвігола, Р. Мішкевича*. Київ : Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2018. С. 87–108.
8. Клиентоцентричность: метрики, практики, факты: отчет. Центр стратегических исследований Enter. URL: [http://content.enter.ru/wp-content/uploads/2013/04/client-service\\_long.pdf](http://content.enter.ru/wp-content/uploads/2013/04/client-service_long.pdf)
9. **Аренков И. А., Крылова Ю. В., Ценжарик М. К.** Клиентоориентированный подход к управлению бизнес-процессами в цифровой экономике. *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2017. Т. 10. № 6. С. 18–30. DOI: 10.18721/JE.10602.
10. **Ефремова М. В., Чкалова О. В.** Обобщение и систематизация подходов к определению понятия «клиентоориентированность». *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия «Социальные науки»*. 2016. № 2. С. 17–24.
11. **Saxe R., Weitz B.A.** The SOCO scale: a Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*. 1982. Vol. 19. No 3. P. 343–351.
12. **Hennig-Thurau T.** Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on customer Satisfaction, Commit-

ment, and Retention. *International Journal of Service Industry Management*. 2004. Vol. 15. No 5. P. 460–478.

**13. Рыжковский Б.** Когда клиент голосует деньгами? Управление компанией. 2005. № 7. С. 46–48.

**14. Cross V.** Customer Orientation Examples. URL: <http://smallbusiness.chron.com/customer-orientation-examples-10201.html>

**15. Gebauer H., Kowalkovski C.** Customer-focused and service focused orientation in organizational structures. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 2012. Vol. 27. No 7. P. 527–537.

**16. Webster F.** The Future Role of Marketing in the Organization // In: Lehmann D., Jocz K. (eds.). *Reflections on the Future of Marketing*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997. P. 39–66.

**17. Kohli A., Jaworski B.** Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implication. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. No 2. P. 90–113.

**18. Narver J. C., Slater S. F.** The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. No 4. P. 20–35.

**19. Henderson J. L.** Assessing Customer Orientation in Public, Non-profit Organizations: a Profile of Ohio State University Extension. *Journal of Agricultural Education*. 1998. Vol. 39. No. 4. P. 11–17.

**20. Heiens A. R.** Market Orientation Toward an Integrated Framework. *Academy of Marketing Science Review*. 2000. No. 1. P. 1–4. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228536828\\_Market\\_Orientation\\_Toward\\_an\\_integrated\\_framework](https://www.researchgate.net/publication/228536828_Market_Orientation_Toward_an_integrated_framework)

**21. Alarm I., Perry Ch.** A Customer-oriented New Service Development Process. *Journal of Services Marketing*. 2002. Vol. 16. Issue 6. P. 515–534.

**22. Ламбен Ж.-Ж.** Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / пер. с англ. СПб. : Питер, 2007. 800 с.

**23. Fader P.** Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage (Wharton Executive Essentials). Wharton Digital Press, 2012. 128 p.

**24. Пригожин А. И.** Методы развития организации. М. : Международный центр финансово-экономического развития, 2003. 863 с.

**25. Репьев А.** Клиентоориентированность: какой она должна быть. Деловой мир. 2013. URL: <http://delovoyimir.biz/2013/07/02/kliento-orientiro-vannost-kakoyona-dolzha-byt.html>

**26. Якупаева С. Г., Коршуникова Ю. Е.** Доверие и клиентоориентированность как факторы успеха фирмы. *Фундаментальные исследования*. 2013. № 6. Ч. 4. URL: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=31674>

**27. Харский К. В.** Ценностное управление для бизнеса. М. : Политехника-Сервис, 2010. 289 с.

**28. Ветитнев А. М., Кветенадзе Е. В.** Клиентоориентированность дестинации – основные подходы к определению // Инновации. Менеджмент. Маркетинг. Туризм : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (г. Сочи, 14 мая 2013 г.). Сочи : РИЦ ФГБОУ ВПО «СГУ», 2013. С. 79–83.

**29. Павленко І. Г.** Клиентоорієнтований підхід до управління маркетинговою взаємодією готелю. *Бізнес Інформ*. 2013. № 9. С. 347–354.

**30. Продан І. О., Різник Ю. І.** Клиентоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 308–313.

**31. Захарченко Д. С.** Клиентоорієнтованість підприємства: сутнісні характеристик. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4. С. 187–194.

**32. Петриченко П.** Клиентоорієнтований підхід у діяльності підприємств індустрії гостинності. *Економіст*. 2014. № 1. С. 79–82.

**33. Рябоконт Н. П.** До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>

**34. Ковальчук С.** Развитие клиентоориентированности средствами краудсорсинга. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 5. С. 34–48.

**35. Райхельд Ф., Марки Р.** Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / пер. с англ. С. Филина. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. 205 с.

**36. Волков Д. Л.** Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. СПб. : Издат. дом СПбГУ, 2006. 326 с.

**37. Жильцова О. Н.** Клиентоориентированность бизнеса. Путеводитель российского бизнеса. *Ведомости Смоленской ТПП*. 2015. № 48. С. 12–13.

**38. Шоул Дж.** Первокласный сервис как конкурентное преимущество. 5-е изд., перераб. и доп. / пер. с англ. И. Евстигнеевой. М. : Альпина Паблишер, 2013. 560 с.

**39. Коулман Дж.** Никогда не теряйте клиента. Превратите любого покупателя в пожизненного клиента за 100 дней / пер. с англ. М. Чомахидзе-Дорониной. М. : Библос, 2018. 340 с.

**40. Fornell C., Rust R., Dekimpe M.** The Effect of Customer Satisfaction on Consumer Spending Growth. *Journal of Marketing Research*. 2010. Vol. 47. No 1. P. 28–35.

**41. Schulze C., Skiera B., Wiesel T.** Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation. *Journal of Marketing*. 2012. Vol. 76. No 2. P. 17–32.

## REFERENCES

Alarm, I., and Perry, Ch. "A Customer-oriented New Service Development Process". *Journal of Services Marketing*, vol. 16, no. 6 (2002): 515-534.

Arenkov, I. A., Krylova, Yu. V., and Tsenzharik, M. K. "Kliientooryentirovannyy podkhod k upravleniyu biznes-protsessami v tsifrovoy ekonomike" [A customer-oriented approach to managing business processes in the digital economy]. *Nauchno-tehnicheskkiye vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskkiye nauki*, vol. 10, no. 6 (2017): 18-30. DOI: 10.18721/JE.10602

"Building a Digital Culture. Best practice guide. 2017". <https://www.econsultancy.com/report/building-a-digital-culture/>

Berry, L. L. "Relationship marketing of services - growing interest, emerging perspectives". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, no. 4 (1995): 236-245. DOI: <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>

Cross, V. "Customer Orientation Examples". <http://smallbusiness.chron.com/customer-orientation-examples-10201.html>

Fader, P. *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage (Wharton Executive Essentials)*. Wharton Digital Press, 2012.

Fornell, C., Rust, R., and Dekimpe, M. "The Effect of Customer Satisfaction on Consumer Spending Growth". *Journal of Marketing Research*, vol. 47, no. 1 (2010): 28-35.

Gebauer, H., and Kowalkovski, C. "Customer-focused and service focused orientation in organizational structures". *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 27, no. 7 (2012): 527-537.

Heiens, A. R. "Market Orientation Toward an Integrated Framework". *Academy of Marketing Science Review*. 2000.



[https://www.researchgate.net/publication/228536828\\_Market\\_Orientation\\_Toward\\_an\\_integrated\\_framework](https://www.researchgate.net/publication/228536828_Market_Orientation_Toward_an_integrated_framework)

Henderson, J. L. "Assessing Customer Orientation in Public, Non-profit Organizations: a Profile of Ohio State University Extension". *Journal of Agricultural Education*, vol. 39, no. 4 (1998): 11-17.

Hennig-Thurau, T. "Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on customer Satisfaction, Commitment, and Retention". *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, no. 5 (2004): 460-478.

"Kliyantotsentrichnost: metriki, praktiki, fakty: otchet. Tsentri strategicheskikh issledovaniy Enter" [Client-centricity: metrics, practices, facts: report. Center for Strategic Studies Enter]. [http://content.enter.ru/wp-content/uploads/2013/04/client-servise\\_long.pdf](http://content.enter.ru/wp-content/uploads/2013/04/client-servise_long.pdf)

Kharskiy, K. V. *Tsennostnoye upravleniye dlya biznesa* [Value management for business]. Moscow: Politehnika-Servis, 2010.

Kohli, A., and Jaworski, B. "Market Orientation: The Structure, Research Propositions, and Managerial Implication". *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 2 (1990): 90-113.

Koulman, Dzh. *Nikогда ne teryayte kliyenta. Prevratite lyubogo pokupatelya v pozhiznennogo klienta za 100 dney* [Never lose a customer. Turn any customer into a lifetime customer in 100 days]. Moscow: Biblos, 2018.

Kovalchuk, S. "Rozvytok kliientoorientovanosti zasobamy kraudsorsynhu" [Developing client orientation through crowdsourcing]. *Marketynh v Ukraini*, no. 5 (2015): 34-48.

Lambert, Zh.-Zh. *Menedzhment, oriyentirovanny na rynek. Strategicheskyy i operatsionnyy marketing* [Market oriented management. Strategic and operational marketing]. St. Petersburg: Piter, 2007.

Narver, J. C., and Slater, S. F. "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 4 (1990): 20-35.

Pavlenko, I. H. "Kliientoorientovani pidkhdid do upravlinnia marketynhovoioi vzaiemodiieiu hoteliu" [A customer-centric approach to managing hotel marketing engagement]. *Biznes Inform*, no. 9 (2013): 347-354.

Peppers, D., and Rodzhers, M. *Upravleniye otnosheniyami s kliyentami: Kak prevratit bazu Vashikh kliyentov v dengi* [Customer Relationship Management: How to turn your customer base into money]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2006.

Petrychenko, P. "Kliientoorientovani pidkhdid u diialnosti pidpriemstv industrii hostynnosti" [Client-oriented approach in hospitality industry activities]. *Ekonomist*, no. 1 (2014): 79-82.

Prigozhin, A. I. *Metody razvitiya organizatsii* [Organization development methods]. Moscow: Mezhdunarodnyy tsentr finansovo-ekonomicheskogo razvitiya, 2003.

Prodan, I. O., and Riznyk, Yu. I. "Kliientoorientovani pidkhdid yak peredumova konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Client-centered approach as a prerequisite for enterprise competitiveness]. *Biznes Inform*, no. 1 (2017): 308-313.

Raykheld, F., and Marki, R. *Iskrennyaya loyaltost. Klyuch k zavoyevaniyu kliyentov na vsyu zhizn* [Sincere loyalty. The key to winning customers for life]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2013.

Repev, A. "Kliientoorientirovannost: kakoy ona dolzhna byt" [Customer focus: what it should be]. Delovoy mir. 2013. <http://delovoymir.biz/2013/07/02/kliento-orientirovannost-kakoyona-dolzhna-byt.html>

Riabokon, N. P. "Do pytannia formuvannia kliientoorientovanosti yak kliuchovoi kompetentsii kompanii" [The question of forming customer orientation as a key competence of the company]. *Efektivna ekonomika*. 2015. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>

Ryzhkovskiy, B. "Kogda kliyent golosuyet dengami?" [When does a customer vote in cash?]. *Upravleniye kompaniyey*, no. 7 (2005): 46-48.

Saxe, R., and Weitz, B. A. "The SOCO scale: a Measure of the Customer Orientation of Salespeople". *Journal of Marketing Research*, vol. 19, no. 3 (1982): 343-351.

Schulze, C., Skiera, B., and Wiesel, T. "Linking Customer and Financial Metrics to Shareholder Value: The Leverage Effect in Customer-Based Valuation". *Journal of Marketing*, vol. 76, no. 2 (2012): 17-32.

Shoul, Dzh. *Pervoklassnyy servis kak konkurentnoye preimushchestvo* [First-class service as a competitive advantage]. Moscow: Alpina Publisher, 2013.

Sokolov, A. V., and Ruban, K. A. "Kliientoorientovanist – osnovna tsinnist korporativnoi kultury suchasnoi orhanizatsii" [Client orientation is the core value of the corporate culture of a modern organization]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 22 (2017): 113-115.

Trushkina, N. V. "Kliientoorientirovannost kak faktor povysheniya kachestva obsluzhivaniya potrebiteley promyshlennogo predpriyatiya" [Customer focus as a factor in improving the quality of customer service of an industrial enterprise]. In *Competitive ability of business organizations: estimation methods and enhancement strategies*, 53-63. Melbourne, Australia: Thorpe Bowker, 2017.

Vetitnev, A. M., and Kvetenadze, Ye. V. "Kliientoorientirovannost destinatsii – osnovnyye podkhody k opredeleniyu" [Destination customer focus – the main approaches to the definition]. *Innovatsii. Menedzhment. Marketing. Turizm*. Sochi: RITs FGBOU VPO «SGU», 2013. 79-83.

Volkov, D. L. *Teoriya tsennostno-oriyentirovannogo menedzhmenta: finansovyy i bukhgalterskiy aspekty* [Theory of value-oriented management: financial and accounting aspects]. St. Petersburg: ID SPGU, 2006.

Webster, F. "The Future Role of Marketing in the Organization". In *Reflections on the Future of Marketing*, 39-66. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997.

Yakupayeva, S. G., and Korshunikova, Yu. Ye. "Doveriye i kliientoorientirovannost kak faktory uspekha firmy" [Trust and customer focus as factors of the success of the company]. *Fundamentalnyye issledovaniya*. 2013. <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=31674>

Yefremova, M. V., and Chkalova, O. V. "Obobshcheniye i sistematzatsiya podkhodov k opredeleniyu ponyatiya «kliientoorientirovannost»" [Generalization and systematization of approaches to the definition of the concept of "customer focus"]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo. Seriya «Sotsialnyye nauki»*, no. 2 (2016): 17-24.

Zakharchenko, D. S. "Kliientoorientovanist pidpriemstva: sutnitsni kharakterystyk" [Enterprise client orientation: essential characteristics]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 4 (2017): 187-194.

Zaloznova, Yu., and Trushkina, N. "Marketynh vzaiemovidnosyn v systemi instrumentiv efektyvnoho innovatsiynoho rozvytku vuhilnykh pidpriemstv Ukrainy" [Relationship marketing in the system of instruments of effective innovative development of coal enterprises of Ukraine]. In *Innovatsiine promyslove pidpriemstvo u formuvanni staloho rozvytku*, 87-108. Kyiv: In-t ekonomiky prom-sti NAN Ukrainy, 2018.

Zhiltsova, O. N. "Kliientoorientirovannost biznesa" [Customer focus on the business]. *Putevoditel rossiyskogo biznesa. Vedomosti Smolenskoj TPP*, no. 48 (2015): 12-13.

Zinkevich, A. *Sekrety kliientoorientirovannosti. Rukovodstvo po priobreteniyu predannykh kliyentov* [Secrets of customer focus. Guidance on acquiring loyal customers]. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 2013.