

## КРИТЕРІАЛЬНИЙ БАЗИС ОЦІНКИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

### CRITERION BASE OF ESTIMATION OF MANAGEMENT OF CLIENT-ORIENTATION OF ENTERPRISES

*У статті розглянуто критеріальний базис оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств, визначено критерії оцінки, обґрунтовано методичні підходи до формування індикаторів, а також уточнено систему якісних та кількісних показників оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень щодо забезпечення успішного конкурентного розвитку.*  
**Ключові слова:** клієнтоорієнтованість, підприємства, оцінка управління, критерії, індикатори, система показників.

*предприятий, что будет способствовать повышению эффективности управленческих решений по обеспечению успешного конкурентного развития.*

**Ключевые слова:** клиентоориентированность, предприятия, оценка управления, критерии, индикаторы, система показателей.

*The criterion base of estimation of management of client-orientation of enterprises is considered in the article, the criteria of estimation are certain, methodical approaches are reasonable for forming of indicators and the system is specified of quality and quantitative indexes of estimation of management of client-orientation of enterprises, that will assist the increase of efficiency of administrative decisions regarding to providing of successful competition development.*

**Key words:** client-orientation, enterprises, estimation of management, criteria, indicators, system of indexes.

УДК 631.11:339.137.2

**Гудзь О.Є.**

д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту

Державний університет телекомунікацій  
**Захаренко Д.С.**

аспірант кафедри менеджменту  
Державний університет телекомунікацій

*В статье рассмотрен критериальный базис оценки управления клиентоориентированностью предприятий, определены критерии оценки, обоснованы методические подходы к формированию индикаторов, а также уточнена система качественных и количественных показателей оценки управления клиентоориентированностью*

**Постановка проблеми.** Нині економічні потрясіння, підкріплені політичною та соціальною нестабільністю в країні, знизили добробут потенційних споживачів та зменшили рівень їх споживання, трансформували структуру витрат та споживчі уподобання. Тому проблема управління клієнтоорієнтованістю набуває все більшої гостроти й актуальності для вітчизняних підприємств. Сьогодні підвищений інтерес до клієнтоорієнтованості пояснюється зміною характеру конкурентної боротьби, глобалізацією інформаційного простору, швидким поширенням інноваційних технологій, що висуває нові вимоги до формування критеріального базису оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств. Для оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств потрібна нова система індикаторів та якісних і кількісних показників, що дасть змогу знизити собівартість продукції, підвищити її якісні характеристики з найменшими затратами ресурсів, а також своєчасно вжити заходів для подальшого зростання конкурентоспроможності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та методологічні аспекти управління клієнтоорієнтованістю підприємств розглядали багато науковців. Особливо цінними ми вважаємо дослідження таких учених, як, зокрема, Ф. Вебстер, А. Воронкова, О. Гудзь, Дж. Дей, Р. Дешпнде, П. Друкер, Ф. Котлер, Л. Лазоренко, Т. Левітт, Р. МакКінзі, І. Манн, Г. Мінцберг, М. Портер, П. Стецюк, Дж. Робінсон, А. Томпсон, Р. Хайс, Дж.У. Фарлей. Проте подальшого обговорення та уточнення потребують деякі аспекти управління клієнто-

орієнтованістю на підприємстві, зокрема критерії оцінки, методичні підходи до формування індикаторів та система показників оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств в умовах кризових деформацій конкурентного середовища.

**Постановка завдання.** Метою статті є розгляд критеріального базису оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств, визначення критеріїв оцінки, обґрунтування методичних підходів до формування індикаторів та уточнення системи якісних і кількісних показників оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств має два аспекти, а саме визначення ефективності оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств для розробки управлінських заходів; вибір оптимального варіанта конкурентної стратегії та виявлення результативності управлінської діяльності за певний часовий проміжок з огляду на фактичні результати. Оцінка управління клієнтоорієнтованістю підприємств передбачає визначення критеріїв та чинників, що впливають на рівень ефективності управлінської діяльності, їх взаємозалежність, виявлення резервів зростання ефективності. Розгляду критеріального базису оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств, який включає визначення критеріїв, індикаторів та системи кількісних і якісних показників, має передувати розкриття сутнісних характеристик поняття клієнтоорієнтованості. І Никонова, Р. Шамгунов [9] визначають клієнтоорієнтованість як перехід від

фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі до впровадження унікальних продуктів для задоволення майбутніх потреб клієнтів шляхом використання нетрадиційних підходів задоволення майбутніх потреб клієнтів [9]. Згідно із С. Евертом, клієнтоорієнтованість – це вміння виявляти потреби клієнта (як внутрішнього, так і зовнішнього) та ефективно задовольняти їх [5]. В. Лучков підкреслює, що клієнтоорієнтованість – це здатність підприємства створювати додатковий потік клієнтів і додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння і задоволення потреб клієнтів [8]. І. Патлах [11] розуміє клієнтоорієнтованість як інструмент, що дає змогу підприємству отримувати лояльних клієнтів та націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді [11].

Деякі науковці визначають «сутність поняття клієнтоорієнтованість як ключову компетенцію підприємства, що 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 латентних потреб та максимізацію прибутку на цій основі» [13].

Сутнісне тлумачення цього поняття науковцями демонструє його різноплановість та багатогранність, що відображається на переліку управлінських заходів щодо реалізації клієнтоорієнтованого підходу, що переважно зорієнтовані на застосування інструментів стосовно формування лояльних споживачів. Формуючи та обґрунтовуючи свою авторську позицію, зазначимо, що клієнтоорієнтованість відображає сучасну філософію управління підприємством, що окреслюється глибоким розумінням та пошуком механізмів ефективного задоволення потреб клієнтів, базисом якої є знання про запити клієнтів та їхні потреби й бажання, що дає змогу формувати позитивний клієнтський досвід, споживчу лояльність, утримувати наявних і залучати нових клієнтів за рахунок пропозицій, які об'єктивно враховують інтереси всіх зацікавлених суб'єктів та максимально задовольняють їхні потреби.

У такому контексті, уточнюючи ідентифікацію клієнтоорієнтованості підприємства, дамо таке визначення: клієнтоорієнтованість – це концепція управління підприємством, яка зорієнтована на виявлення та задоволення наявних і майбутніх потреб, зростання якості взаємовідносин з клієнтами та адаптацію комунікаційних ланцюгів і внутрішніх бізнес-комбінацій залежно від споживчих запитів, націлена на генерування стратегічних конкурентних переваг та підвищення прибутковості підприємства. «Головні переваги клієнтоорієнтованого підходу полягають в тому, що унікальні конкурентні переваги досить складно створювати за рахунок нових технологій, асортименту, підвищення операційної ефективності і зниження цін,

оскільки ці елементи досить швидко копіюються, тоді як ставлення до клієнта є унікальним активом підприємства, який виступає невід'ємною складовою його корпоративної культури» [7, с. 10]. На противагу традиційним підходам співпраці з клієнтами, ідеологія управління клієнтоорієнтованістю підприємства сприймає клієнта як ключову бізнесову ланку, надавши йому пріоритетне стратегічне значення під час формування збутової, цінової, комунікаційної та маркетингової політики підприємства. «Партнерська взаємодія між підприємством та його клієнтами будується на системній основі та передбачає формування довгострокових відносин, що значно підвищує лояльність споживачів, дає змогу утримувати та залучати нових клієнтів. Що стійкіший та інтенсивніший характер мають ці комунікації, то сильнішою є зацікавленість споживачів у запропонованій продукції, то складніше конкурентам скопіювати дії підприємства, повторити його стратегію з меншими витратами і за рахунок чужих розробок досягти підвищення своєї конкурентоспроможності» [12, с. 79]. Для «сучасних товарних ринків клієнтоорієнтована стратегія є виправданою, оскільки створити унікальну перевагу можна виключно за рахунок пропозиції клієнтам більш високої, ніж у конкурентів, цінності, яка здебільшого створюється в процесі взаємодії зі споживачами» [7, с. 11].

Незважаючи на те, що поняття клієнтоорієнтованості декларується у стратегіях розвитку та річних звітах вітчизняних підприємств з початку нового тисячоліття, а половина підприємств України проголошує клієнта значимою цінністю своєї діяльності, у бізнес-практиці його використання спостерігається значно рідше. Як зауважується у блозі "Customer Evangelism", попри той факт, що 56% підприємств вважають самих себе клієнтоорієнтованими, лише 12% споживачів погоджуються з цією оцінкою [15, с. 6]. Таким чином, оскільки клієнтоорієнтованість розглядається як «політика підприємства, як його інструменти, спрямовані на клієнтів, як на ресурс-джерело доходу, як складова внутрішнього маркетингу» [10, с. 116], це пояснює наявність різного набору критеріїв, індикаторів, якісних та кількісних показників оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств.

У вітчизняній практиці ще не сформований загальноприйнятий критеріальний базис оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств, який включає критерії, індикатори та систему якісних і кількісних показників оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств. Це зумовлено тим, що він для кожного підприємства є унікальним і залежить передусім від менеджменту підприємства, його галузевої належності та специфіки діяльності.

Лояльність і задоволеність клієнтів, успішність бізнесової діяльності досягаються за умови реалізації своєчасно розробленої клієнтоорієн-

тованої стратегії, яка спрямована на виявлення попиту, потреб потенційних споживачів, розробку продуктів підприємства, формування каналів збуту з урахуванням попиту цільових груп, встановлення стійких і взаємовигідних комунікацій зі споживачами. «Більшість практиків, як показало опитування американських фірм, стверджує, що ефект управління клієнтоорієнтованістю підприємств полягає у зростанні обсягів продажів і прибутку» [4]. Водночас акцентуємо увагу на тому, що в умовах нестабільності конкурентного середовища та зростання вартості бізнесу конкурентні переваги генерують ті підприємства, які впроваджують інноваційні технології, здатні забезпечити підвищення якості обслуговування, рівня задоволеності клієнтів за одночасної мінімізації усіх видів ресурсів. Одним з інструментів досягнення цього вважається впровадження критеріїв концепції ощадливого виробництва (lean-концепції), «мета якої полягає в організації виробничої системи, здатної швидко реагувати на запити споживачів та отримувати прибуток за будь-яких змін ринкової ситуації, у тому числі падінні попиту» [1; 2, с. 63]. «Філософія lean-виробництва базується на трьох основоположних поняттях: 1) потік створення цінності продукту для кінцевого споживача; 2) непродуктивні втрати в процесі виготовлення продукції («муда»); 3) командна робота» [1; 16]. «Компанії, які успішно реалізують критерії ощадливого виробництва (“Apple”, “Google”, “Microsoft”, “General Electric”, “Nestle SA”, “Procter & Gamble”, “Samsung Electronics” тощо), витрачали значні кошти на дослідження попиту та виявлення мотивів купівельної поведінки споживачів» [3, с. 77]. «І лише після детального аналізу ринку розробляли свою клієнтоорієнтовану політику, що дало змогу максимально використовувати виробничі можливості підприємства щодо мінімізації вартості продукції відповідно до споживчих запитів їх клієнтів. Основна ідея lean-концепції полягає у забезпеченні зростання цінності конкретного продукту підприємства для кінцевого споживача шляхом скорочення усіх непродуктивних витрат, понесених на його виробництво та реалізацію, при цьому зберігаючи якісні характеристики товару відповідно до вимог клієнтів» [16, с. 31].

З огляду на вказане доцільно використати критерії ощадливості для оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств, що зумовлюють гармонізацію операційних та управлінських процесів, а також бізнес-ланцюгів на підприємстві, зростання ефективності використання ресурсів за одночасної мінімізації обігових засобів за рахунок активізації латентних резервів підвищення продуктивності виробництва (зменшення часу виконання замовлення, вивільнення працівників, приміщень, скорочення операційних і логістичних витрат, зниження витрат від браку, ліквідація простоїв обладнання,

гармонізація технологічних ланцюгів, мінімізація запасів сировини, матеріалів, продукції тощо).

Таким чином, основними критеріями оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств мають бути чітка орієнтація на клієнтів, їх платоспроможність, потреби та мотивацію здійснення покупок; якість продуктів підприємства; врахування рівня операційних витрат; рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції; якість обслуговування клієнтів; ідентифікація чинників, які впливають на збутову політику; ефективність комунікацій та бізнес-ланцюгів; моніторинг заходів конкурентів та особливостей їх конкурентних стратегій; формування клієнтоорієнтованої політики ціноутворення, яка передбачає диференціацію цін, знижок, бонусів тощо.

Критерії оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств відображаються в індикаторах оптимізації структури реалізації продукції, витрат та узгодженості операційних і збутових процесів у просторі та часі.

Усі сучасні методичні підходи до формування індикаторів оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств можна об'єднати у дві великі групи, а саме підходи експертних та економічних оцінок. Розглянемо ці підходи. Перший підхід ґрунтується на оцінці експертів виконання на підприємстві таких функцій клієнтоорієнтованого управління, як дефрагментація ринку і відбір цільових сегментів, позиціонування продукції, формування ефективного продуктового асортименту, розробка нових товарів, впровадження гнучкої цінової політики, побудова ефективних бізнес-ланцюгів та каналів збуту, здійснення ефективної комунікаційної діяльності. Здійснити оцінку виконання цих функцій управління клієнтоорієнтованістю можна тільки за допомогою оцінки експертів.

Другий підхід ґрунтовно розглянув В. Савчук [14], який зазначає, що «в сучасних умовах універсальним показником ефективності діяльності підприємства повинна виступати вартість бізнесу як результуючий вимірник багатства власника» [14]. Учений стверджує, що саме цей індикатор є основним під час оцінювання управління клієнтоорієнтованістю підприємства.

Слушним вважаємо інтегрований підхід, який об'єднує експертну й економічну оцінку та передбачає оцінку ефективності управління клієнтоорієнтованістю підприємств в короткостроковому та стратегічному вимірах. З точки зору короткострокових результатів індикатори ефективності управління клієнтоорієнтованістю підприємств пов'язані з доходами. У контексті стратегічної перспективи індикатори ефективності управління клієнтоорієнтованістю підприємств пов'язані з лояльністю клієнтів, брендом, його фінансовою оцінкою. Ефективне управління клієнтоорієнтованістю має бути запорукою отримання підприємством стра-

тегічних конкурентних переваг та довготермінових прибутків. Клієнтоорієнтована управлінська активність окреслює ступінь задоволення клієнтів підприємства, їх лояльність та величину капіталу бренда, а також впливає на короткострокову прибутковість підприємства.

З огляду на означене індикатори оцінки ефективності управління клієнтоорієнтованістю підприємств доцільно визначити в розрізі окремих його функцій, таких як ефективність аналізу (сегментація цільових груп клієнтів, ринкові дослідження, дефрагментація, позиціонування та вибір цільових груп і ринків); ефективність планування (визначення ефективності розробки стратегій, програм, планів заходів (у зрізі окремих цільових груп, ринків, продуктів)); ефективність організації клієнтоорієнтованих заходів; ефективність організаційного дизайну управління; ефективність розподілу завдань, повноважень та відповідальності; ефективність комунікаційних взаємодій; ефективність ухвалених управлінських заходів; ефективність мотивації праці працівників, особливо тих, що безпосередньо займаються клієнтами; ефективність контролю за виконанням стратегій, планів, заходів.

Визначені індикатори оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств та наявність різнобічних бізнесових зв'язків зумовлюють необхідність формування такої системи показників, яка б не тільки демонструвала поточний стан, але й надавала превентивну інформацію про споживачів, їх поведінку та забезпечувала своєчасне реагування на зміни ринкових умов. Тому система показників оцінки результатів управління клієнтоорієнтованістю підприємств має бути багатогранною, що підтримує комплексну оцінку та аналіз чинників, які впливають на ефективність бізнесу, та одночасно гнучкою, зручною у використанні, швидко адаптованою до нових запитів цільового ринку, здатною узгоджувати економічні інтереси підприємства та претензії клієнтів. Система показників оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств має включати такі кількісні та якісні показники, які дають змогу об'єктивно оцінити результати та ефективність стратегій, програм і заходів щодо задоволення потреб клієнтів, що демонструється обсягами прибутків підприємства. Кількісні показники характеризують загальну величину результату управління клієнтоорієнтованістю підприємства, а якісні – відносну, що визначає тенденції ефективності. Принципами формування системи показників оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств мають бути комплексність, системність, узгодженість, економічна доцільність.

До системи кількісних показників оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств доцільно долучити обсяги реалізації продукції в натураль-

них та кількісних вимірах загалом по підприємству та у зрізі продуктового асортименту, каналів збуту, клієнтських сегментів, комунікацій; обсяги прибутків загалом по підприємству та у зрізі продуктового асортименту, каналів збуту, клієнтських сегментів, комунікацій; обсяг інновацій та нової діяльності, який демонструє обсяг реалізації по нових клієнтах загалом по підприємству та у зрізі продуктового асортименту, каналів збуту, клієнтських сегментів, комунікацій; частку ринку (загальну та у зрізі продуктового асортименту); кількість продуктів та обсяг продажів на одного клієнта загалом по підприємству та у зрізі клієнтських сегментів.

Більш повну оцінку ефективності управління клієнтоорієнтованістю підприємств слід проводити з використанням розрахунку та аналізу специфічних показників, зокрема показників продуктивності праці працівників; капіталовіддачі; темпів зміни обсягу продажів; ефективності поточних витрат на впровадження клієнтоорієнтованих заходів; показника рентабельності поточних затрат; ефективності комунікаційних процесів; інтенсивності праці по продуктах; ефективності використання управлінських ресурсів; ефективності праці по продуктах; коефіцієнта співвідношення темпу зростання обсягу продажів порівняно із середньоринковим; частки продажу окремих продуктів; частки продажів на різних територіальних ринках.

Для вимірювання якісної результативності управління клієнтоорієнтованістю підприємств необхідно використовувати спеціальні управлінські показники, визначення яких передбачає проведення конкурентних досліджень нестійких ринкових чинників, що впливають на поведінку та потреби клієнтів, рівень їх лояльності. Розрахунки цих показників дадуть змогу підприємству здійснювати стратегічне управління клієнтоорієнтованістю підприємств, оскільки вони є сигналами раннього виявлення несприятливих тенденцій. Ці показники, переважно не окреслюють співвідношення ефекту і витрат, а вважаються відносними показниками (кількість угод на одну комунікацію з менеджером), тому їх слід вважати показниками не ефективності, а результативності управлінської діяльності.

До системи якісних показників оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств варто включити якісні показники продуктового асортименту, оскільки вони демонструють задоволеність клієнтів асортиментом підприємства; коефіцієнт зміни продуктового асортименту; коефіцієнт лояльності клієнтів; темпи зростання обсягів реалізації; коефіцієнт оновлення клієнтської бази; якісні показники збутової діяльності; частку обсягу реалізації продукції через різні канали продажу, зокрема по кожному товарному сегменту; частку витрат на рекламу та маркетингові заходи в загальному обсязі реалізації; коефіцієнт кількісної зміни збутової мережі; частку витрат на збут; кількість про-



дуктів на одного споживача; кількість та потужність пунктів продажів; кількість запитів клієнтів; кількість клієнтів, які перейшли від конкурентів.

Для більш глибокого аналізу додатково до системи якісних показників оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств доцільно додати результативність управління брендом, що оцінюється такими показниками, як рівень підтримки бренда, рівень глибини проникнення бренда, ступінь вагомості переваг бренда; цінність клієнта для підприємства, яка визначається внеском клієнта у прибутковість підприємства і рівнем його лояльності; відсоток преміум-клієнтів, що визначається кількістю ключових клієнтів з високим рівнем лояльності і ступенем інтерактивності, на яких менеджменту необхідно спрямовувати більше зусиль для надання спеціальних преміум-послуг; якість обслуговування (логістичні ланцюги, споживча логістика, якість комунікацій, стиль продажу, компетентність працівників); показники оцінки ефективності стимулювання збуту (бонуси, обсяг і розмір знижок, спеціальних пропозицій, економічний ефект від заходів та програм лояльності); коефіцієнт утримання клієнтів, середня вартість утримання клієнтів.

Акцентуємо увагу на тому, що в процесі управління клієнтоорієнтованістю слід визначити ключових клієнтів та продукти. Для цього доцільно здійснити ABC-аналіз продуктів підприємства та клієнтів. Необхідно також класифікувати клієнтів за частотою здійснення покупок, укладання контрактів тощо. Такий аналіз називають XYZ-аналізом, за його допомоги здійснюється групування клієнтів та продуктів за коефіцієнтом варіації. Поєднання ABC-аналізу з XYZ-аналізом дає змогу охарактеризувати клієнтські групи у зрізі частоти здійснення покупок та їх вагомості. Зрозуміло, що, крім групування та характеристики клієнтів та їх уподобань, замовлень, слід також підвищувати якість їх обслуговування та логістичні ланцюги, що дасть змогу мінімізувати рівень запасів у клієнта, широко використовувати сучасні інформаційні технології задля підвищення якості комунікацій (для цього слід використовувати підхід OTIF (On Time–In Full)).

Наголосимо на тому, що «практика свідчить про те, що безперервні зміни бізнес-процесів на підприємстві з точки зору клієнтоорієнтованості та ціннісної орієнтації продукту забезпечують скорочення непродуктивних втрат у виробництві до 75%, у тому числі кількості повторної обробки продукції до 70%, часу на переналадження технологічного обладнання до 65% та витрат часу до 45%; зменшення запасів до 80% та незавершеного виробництва до 60%; скорочення терміну виконання замовлення до 50%; зниження операційних витрат до 40% та відповідного зростання обсягів виробництва продукції до 50%» [6, с. 46; 2, с. 64].

### Висновки з проведеного дослідження.

Отже, розглянуто критеріальний базис оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств, визначено критерії оцінки, обґрунтовано методичні підходи до формування індикаторів, а також уточнено систему якісних і кількісних показників оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств. Зокрема, вмотивовано, що оцінка ефективності управління клієнтоорієнтованістю підприємств повинна бути конкретною, результати аналізу – точно визначеними, оскільки вони слугуватимуть інформаційною основою для ухвалення управлінських заходів. Кількість та перелік критеріїв, індикаторів та показників є індивідуальними для кожного підприємства і залежать від галузевих особливостей, специфіки діяльності, етапу розвитку підприємства, гостроти конкуренції тощо. Крім того, ефективність управління клієнтоорієнтованістю підприємств потрібно оцінювати за тривалий часовий період, а не за результатами поточної діяльності, які можуть бути ситуативними, зумовленими сприятливими обставинами, а не ефективністю управління. Таким чином, запропонований підхід до формування критеріального базису оцінки управління клієнтоорієнтованістю підприємств, який включає визначення критеріїв, індикаторів та системи кількісних і якісних показників, сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень щодо адаптації продуктів підприємства відповідно до запитів споживачів, забезпечення успішного конкурентного розвитку та формування міцних довгострокових конкурентних переваг.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адаменко А. Бережливое производство: философия успеха. Информационные технологии для менеджмента. 2014. № 3. URL: <http://www.management.com.ua/qm/qm201.html>.
2. Бондаренко С. Використання оцідливого виробництва в системі TQM підприємства у нестабільних ринкових умовах. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. № 4 (4). С. 63–68.
3. Давиденко В. Перспективи впровадження принципів оцідного виробництва на підприємствах. Економіка та організація управління. 2014. № 3 (19). № 4 (20). С. 76–79.
4. Маркетинг менеджмент: научное издание / под ред. М. Туган-Барановского, Л. Балабановой. Донецк: ДонГУЭТ, 2001. 594 с.
5. Клиентоориентированность. URL: <http://www.mim.kiev.ua/ru/alumni/sovety/klIENTOorientirovannost>.
6. Кобилух О., Мельник Г. Оцідливое виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 749: Логістика. С. 43–49.
7. Ковальчук С. Клиентоориентованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління: тези доп. IV Всеукр. наук. конф. мол. учен. та студ. (Київ, 4 листопада 2016 р.). Київ: КНУТД, 2016. С. 10–11.

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

9. Никонова И., Шамгунов Р. Стратегия и стоимость коммерческого банка. 3-е изд. Москва: Альпина Паблишер, 2007. 304 с.

10. Окунева О. Питання системи оцінки внутрішнього маркетингу. Актуальні проблеми економіки, менеджменту, маркетингу: матеріали VII міжнар. наук-практ. конф. 2012. С. 115–117.

11. Патлах И. Клиентоориентированность как философия бизнеса. Ваш бизнес. 2011. № 10. С. 24–26. URL: <http://www.b17.ru/article/4283>.

12. Петриченко П. Клієнтоорієнтований підхід у діяльності підприємств індустрії гостинності. Економіст. 2014. № 1. С. 79–82.

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

14. Савчук В. Как измерить эффективность маркетинга, или «финансы маркетинга» // Консалтинговая компания «Стратегический партнер». URL: <http://s-p.com.ua>.

15. Трикозенко О., Бритченко І. Клієнтела як механізм визначення вартості комерційного банку: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 229 с.

16. Womack J.P., Jones D.T. Lean Thinking: banish waste and create wealth in your corporation. 2nd edition: revised and update. NY: Free Press, 2003. 400 p.

#### REFERENCES:

1. Adamenko A. Berezhlyvoe proyzvodstvo: fylosofiya uspekha. Ynformatsyonnye tekhnologyy dlya menedzhmenta. 2014. № 3. URL: <http://www.management.tsom.ua/qm/qm201.html>.

2. Bondarenko S. Vykorystannya oshchadlyvoho vyrobnytstva v systemi TQM pidpryyemstva u nestabil'nykh rynkovykh umovakh. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya. 2015. № 4 (4). S. 63–68.

3. Davydenko V. Perspektvy vprovadzhennya pryntsyypiv oshchadnoho vyrobnytstva na pidpryyemstvakh. Ekonomika ta orhanizatsiya upravlinnya. 2014. № 3 (19). № 4 (20). S. 76–79.

4. Marketynh menedzhment: nauchnoe yzdanye / pod red. M. Tuhan-Baranovskoho, L. Bala-banovoy. Donetsk: DonHUЭТ, 2001. 594 s.

5. Klyentooryentyrovannost'. URL: <http://www.mim.kiev.ua/ru/alumni/sovety/klientoorientirovannost>.

6. Kobylyukh O. Oshchadlyve vyrobnytstvo yak kontsepsiya optymizatsiyi vyrobnychoho ta uprav-lins'koho protsesiv / O. Kobylyukh, H. Mel'nyk // Visnyk Natsional'noho universytetu „L'vivs'ka politekhnika”. 2012. № 749: Lohistyka. S. 43–49.

7. Koval'chuk S. Kliyantooryentovanist' – such-asne spryamuvannya marketynhovoyi kontsepsiyi. Aktual'ni problemy ta perspektyvy rozvytku marketyn-hovoho upravlinnya: tezy dop. IV Vseukr. nauk. konf. mol. uchen. ta stud. (Kyiv, 4 lyst. 2016 r.) K.: KNUITD, 2016. S. 10–11.

8. Luchkov V. Chto takoe klyentooryentyrovannost'. URL: <http://vitstorluchkov.ru/artitsles/chto-takoe-klientoorientirovannost.html>.

9. Nykonova Y. Stratehyya y stoykost' kommer-cheskoho banka / Y. Nykonova, R. Shamhunov. 3-e yzd. M.: Al'pyna Pablysher, 2007. 304 s.

10. Okuneyeva O. Pytannya systemy otsinky vnut-rishn'oho marketynhu. Aktual'ni problemy ekonomiky, menedzhmentu, marketynhu. Materialy VII Mizh-nar. nauk-prakt. konf. 2012. S. 115–117.

11. Patlakh Y. Klyentooryentyrovannost' kak fylo-sofiya byznesa. Vash byznes. 2011. № 10. S. 24–26. URL: <http://www.b17.ru/artitsle/4283>.

12. Petrychenko P. Kliyantooryentovanyy pidk-hid u diyal'nosti pidpryyemstv industriyi hostynnosti. Ekonomist. 2014. № 1. S. 79–82.

13. Ryabokon' N. Do pytannya formuvannya kli-yentooryentovanosti yak klyuchovoyi kompetensiyi kompaniyi. Efyektivna ekonomika. 2015. № 11. URL: <http://www.etsonomy.nayka.tsom.ua/?op=1&z=4522>.

14. Savchuk V. Kak yzmeryt' efektyvnost' marketynha, yly “fynansy marketynha” // Konsal'tynhovaya kompanyya „Stratehycheskyy partner”. URL: <http://s-p.tsom.ua>.

15. Trykozenko O. Kliyentela yak mekhanizm vyz-nachennya vartosti komertsynoho банку: monohrafiya / O. Trykozenko, I. Britchenko. Poltava: RVVPUET, 2011. 229 s.

16. Womatsk J. Lean Thinking: banish waste and tsreate wealth in your tsorporation. 2nd edition: revised and update. NY: Free Press, 2003. 400 p.

**Gudz O.E.**

Doctor of Economic Sciences, Professor  
State University of Telecommunications

**Zaharenko D.S.**

Ph.D. student of Department of Management  
State University of Telecommunications

## CRITERION BASE OF ESTIMATION OF MANAGEMENT OF CLIENT-ORIENTATION OF ENTERPRISES

Today an increase interest to client-orientation is explained by the change of character of competitive activity, globalization of informative space that pulls out new requirements rapid distributions of innovative technologies for forming of criterion base of estimation of management of client-orientation of enterprises.

Theoretical and methodological aspects regarding the client-orientation management of enterprises were examined by many scientists. We consider researches of such scientists especially valuable, as F. Webster, A. Crater, O. Gudz, G. Day, P. Druker, F. Kotler, L. Lazorenko, T. Levitt, R. MakKinzi, G. Mincberg, A. Tompson, P. Stecuk, G. Robinson, R. Hais, G. U. Farley and et al.

The criterion base of estimation of management of client-orientation of enterprises is considered, the criteria of estimation are certain, methodical approaches are reasonable for forming of indicators and the system of quality and quantitative indexes of estimation of management of client-orientation of enterprises is specified. In particular, motivated, that an estimation of efficiency of management of client-orientation of enterprises must be certain, results of analysis – exactly certain, as they will serve as informative basis for the acceptance of administrative events. An amount and list of criteria, indicators and indexes are individual for every enterprise and depend on branch features, specifics of activity, stage of development of enterprise, sharpness of competition and others like that. In addition, efficiency of management of client-orientation of enterprises needs to be estimated for protracted sentinel period, but not on results current activity results of that can be a situation, predefined by favorable circumstances, but not efficiency of management. So, offered approach for forming of criterion base of estimation of management of client-orientation of enterprises, that includes determination of criteria, indicators and system of quantitative and quality indexes will assist the increase of efficiency of administrative decisions regarding to adaptation of products of enterprise in accordance with the queries of consumers, providing of successful competition development and forming of strong long-term competitive edges.