

## КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ

©2019 КОВАЛЕВСЬКИЙ В. О., ЮШКЕВИЧ О. О.

УДК 658.8.01  
JEL: D21; M11; M21

### Ковалевський В. О., Юшкевич О. О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія

У статті систематизовано погляди науковців до суті та змісту поняття «клієнтоорієнтованість» та запропоновано понятійний апарат щодо клієнтоорієнтованості організації як соціально-економічної категорії, необхідної для теоретичного пізнання явищ і процесів формування клієнтоорієнтованої системи управління підприємством. Розмежовано зміст понять «клієнт» і «споживач» з метою правильного вибору об'єктів для маркетингових дій підприємства. Досліджено клієнтоорієнтованість організації залежно від рівня розвитку. Застосовано еволюційний підхід до управління підприємством у частині трансформації класичного маркетингу в стратегічний клієнтоорієнтований менеджмент за напрямками: перерозподіл відповідальності за результати продажів між усіма структурними елементами організації; створення якості, помітної для клієнта, що включає, окрім маркетингових інструментів, компетенції всіх підрозділів підприємства; налагодження маркетингу відносно з ключовими контрагентами. Окреслено основні причини обмежень щодо застосування підприємствами клієнтоорієнтованого підходу. Запропоновано авторське визначення поняття «клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія», в основі якого – системний підхід до задоволення та формування потреб клієнтів на всіх рівнях менеджменту підприємства. Перспективою подальших досліджень у даному напрямі є формування клієнтоорієнтованої системи управління підприємством.

**Ключові слова:** клієнтоорієнтованість організації, клієнт, споживач, клієнтоорієнтована поведінка, лояльний клієнт.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-6-246-251>

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 15.

**Ковалевський Володимир Олегович** – аспірант кафедри економіки та підприємництва, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)

**E-mail:** [kovalevskiy.vl@gmail.com](mailto:kovalevskiy.vl@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9778-6921>

**Юшкевич Олена Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та підприємництва, Державний університет «Житомирська політехніка» (вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005, Україна)

**E-mail:** [elenastrateg@ukr.net](mailto:elenastrateg@ukr.net)

**ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-6906-5799>

УДК 658.8.01  
JEL: D21; M11; M21

UDC 658.8.01  
JEL: D21; M11; M21

### Ковалевський В. О., Юшкевич Е. А. Клиентоориентированность организации как социально-экономическая категория

В статье систематизированы взгляды ученых к сути и содержанию понятия «клиентоориентированность» и предложен понятийный аппарат клиентоориентированности организации как социально-экономической категории, необходимой для теоретического познания явлений и процессов формирования клиентоориентированной системы управления предприятием. Разграничено содержание понятий «клиент» и «потребитель» с целью правильного выбора объектов для маркетинговых действий предприятия. Исследована клиентоориентированность организации в зависимости от уровня развития. Применен эволюционный подход к управлению предприятием в части трансформации классического маркетинга в стратегический клиентоориентированный менеджмент по направлениям: перераспределение ответственности по результатам продаж между всеми структурными элементами организации; создание качества, заметного для клиента, включая, кроме маркетинговых инструментов, компетенции всех подразделений предприятия; налаживание маркетинга отношений с ключевыми контрагентами. Определены основные причины ограничений по применению предприятиями клиентоориентированного подхода. Предложено авторское определение понятия «клиентоориентированность организации как социально-экономическая категория», в основе которого – системный подход к удовлетворению и формированию потребностей клиентов на всех уровнях менеджмента предприятия. Перспективой дальнейших исследований в данном направлении является формирование клиентоориентированной системы управления предприятием.

**Ключевые слова:** клиентоориентированность организации, клиент, потребитель, клиентоориентированное поведение, лояльный клиент.

**Табл.:** 1. **Библ.:** 15.

**Ковалевский Владимир Олегович** – аспирант кафедры экономики и предпринимательства, Государственный университет «Житомирская политехника» (ул. Чудновская, 103, Житомир, 10005, Украина)

### Kovalevskiy V. O., Yushkevych O. O. The Client-Focusedness of Organization as a Socio-Economic Category

The article systematizes the views of scholars as to the essence and content of the concept of «client-focusedness» and proposes the conceptual apparatus of client-focusedness of organization as a socio-economic category, necessary for theoretical cognition of phenomena and processes of forming a client-focused management system of enterprise. The content of the concepts of «client» and «consumer» is demarcated in order to choose the right objects for the marketing actions of the enterprise. The client-focusedness of organization is researched depending on the level of development. An evolutionary approach to management of enterprise is applied in terms of transforming the classical marketing into the strategic client-focused management in the following directions: redistribution of responsibility according to results of sales among all structural elements of organization; creating a quality that is visible to client, including, in addition to the marketing instruments, competences of all departments of the enterprise; building the marketing of relationships with the key counterparties. The main reasons for the restrictions on the use of client-focused approach by enterprises are defined. The authors' own definition of «client-focusedness of organization as a socio-economic category» is proposed, which is based on a systematic approach to meeting and forming the needs of clients at all levels of the enterprise's management. Prospect for further research in this direction is the formation of a client-focused system of management of enterprise.

**Keywords:** client-focusedness of organization, client, consumer, client-focused behavior, loyal client.

**Tabl.:** 1. **Bibl.:** 15.

**Kovalevskiy Volodymyr O.** – Postgraduate Student of the Department of Economics and Entrepreneurship, Zhytomyr Polytechnic State University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine)

E-mail: kovalevskiy.vl@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9778-6921>

**Юшкевич Елена Александровна** – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и предпринимательства, Государственный университет «Житомирская политехника» (ул. Чудновская, 103, Житомир, 10005, Украина)

E-mail: [elenastrateg@ukr.net](mailto:elenastrateg@ukr.net)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6906-5799>

E-mail: kovalevskiy.vl@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9778-6921>

**Yushkevych Olena O.** – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, Zhytomyr Polytechnic State University (103 Chudnivska Str., Zhytomyr, 10005, Ukraine)

E-mail: [elenastrateg@ukr.net](mailto:elenastrateg@ukr.net)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6906-5799>

У сучасних умовах гострої конкуренції, насичення ринку товарами від різних виробників, коли відмінність між продуктами мінімальна, а вартість майже ідентична, саме від вибору клієнтів залежить результативність діяльності організації та її успіх. Основною умовою успішного розвитку бізнесу стає його зростаюча увага до потреб клієнта та розробка технологій управління взаємовідносинами. Виникнення клієнтоорієнтованого підходу доповнило комплекс функцій організаційного менеджменту управлінням відносинами з клієнтами. Загальнодоступні виробничі та маркетингові технології більше не можуть забезпечити компанії довгострокове лідерство, вони необхідні, але не достатні. Тепер важливо не просто створити продукт і знайти клієнтів, які відчують в ньому реальну потребу, а й орієнтувати бізнес на зміцнення співпраці з найбільш цінними споживачами. Більшість досліджень засвідчують, що компанії стають успішними тоді, коли спрямовують зусилля на встановлення та розвиток взаємовідносин з клієнтами, задоволення їх інтересів і потреб. Тому особливої актуальності набувають питання чіткого визначення понятійно-категоріального апарату, необхідного для теоретичного пізнання явищ і процесів клієнтоорієнтованості організації.

Мета статті – систематизувати погляди науковців до суті та змісту поняття «клієнтоорієнтованість» і запропонувати понятійний апарат щодо клієнтоорієнтованості організації як соціально-економічної категорії, необхідної для теоретичного пізнання явищ і процесів формування клієнтоорієнтованої системи управління підприємством.

Слід зауважити, що в економічній літературі поняття «клієнт» і «споживач» часто ототожнюються, зазначені поняття розглядають як синоніми. Це призводить до неправильного вибору об'єктів для маркетингових дій підприємства.

Споживач – це індивідуум, який купує товари чи послуги для власних потреб [1, с. 16], тоді як клієнт – для отримання певної комерційної вигоди, прибутку. У зв'язку з цим практично в усіх секторах ринку промислові підприємства з метою створення конкурентних переваг усе більшою мірою використовують стратегії, що базуються на маркетингу взаємовідносин.

Сутність клієнтоорієнтованості організації було досліджено у працях Т. Вантуха [3], Г. Васильєва [1], В. Лошкова [6], В. Бусаркіної [5], Б. Рижковського [7],

К. Харського [4], П. Хуторського [2], В. Халіної [13], Л. Лазоренко [14], О. Моргулець [15] та ін. Аналізуючи наукові підходи до поняття клієнтоорієнтованості (табл. 1), відзначимо, що клієнт – це запорука стабільної та ефективної роботи компанії в довгостроковій перспективі. Клієнти стають основним джерелом створення вартості, а їх вибір перетворюється на цінну інвестицію, що визначає вартість та ефективність діяльності компанії.

За результатами аналізу наукових підходів до терміна «клієнтоорієнтованість» можна відзначити дискусійність даного поняття. Одні автори розуміють під цим терміном – процес [13], інші – метод (інструмент) [5; 7] і результат [3; 4; 6; 14]. Ми вважаємо, що *клієнтоорієнтованість підприємства – це соціально-економічна категорія, що базується на системному підході до задоволення та формування потреб клієнтів на всіх рівнях менеджменту підприємства. У широкому розумінні – це система управління ресурсними можливостями підприємства з метою формування конкурентних переваг і створення сукупної споживчої цінності, що мотивує клієнтів до довгострокового партнерства.*

Часто науковці в сутнісному наповненні поняття «клієнтоорієнтованість» вбачають «лояльність клієнтів», під яким розуміють надання переваги певній компанії, її товарам чи послугам, формування наміру продовжувати ними користуватися в майбутньому, що підкріплюється певним рівнем довіри.

Високий рівень задоволеності буде сприяти зростанню рівня лояльності споживачів. Лояльність – ключовий фактор довгострокових фінансових успіхів організації. З огляду на таку взаємозалежність пріоритетом клієнтоорієнтованості стає завоювання лояльності клієнта, а отже, створення стабільної клієнтської бази [3, с. 20].

Підприємства, що будують свою діяльність на інноваціях, гнучкій організації та соціальній відповідальності, є ефективними та успішними, порівняно з тими, що використовують традиційні стратегії. Наразі матеріальні активи компаній займають лише незначну частку їхньої ринкової вартості. Новими джерелами прибутку стають інформація та знання, імідж та досвід.

Діяльність підрозділів компанії має бути організована таким чином, щоб забезпечити гнучке реагування на будь-які зміни кон'юнктури ринку,

## Наукові підходи до поняття клієнтоорієнтованість

Автор(-и)	Зміст поняття
Вантух Т.	Клієнтоорієнтованість – це стратегія, націлена на виявлення та задоволення поточних і майбутніх потреб обраної групи клієнтів з метою максимізації їх довгострокової фінансової цінності, це результат виваженої та планомірної реалізації процесу взаємин з ключовими групами клієнтів [3, с. 23]
Халіна В., Васильєва Т.	Клієнтоорієнтованість як бізнес-процес – це чітке розуміння працівниками послідовності дій та рішень, спрямованих на задоволення клієнта [13, с. 75]
Лазоренко Л.	Клієнтоорієнтованість – це ключова компетенція компанії, що виражається в прагненні до встановлення та розвитку партнерських відносин із клієнтами, а також із будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині організації, що базується на розумінні та задоволенні їхніх як активних, так і прихованих потреб і максимізацію прибутку на цій основі [14, с. 90]
Моргулець О.	Клієнтоорієнтованість є науковим підходом, що визначає сучасну концепцію управління підприємством, в основі якого лежать знання про клієнтів та їхні потреби, що дозволяє формувати позитивний клієнтський досвід, споживчу лояльність, утримувати постійних і залучати нових клієнтів, за рахунок пропозицій, які об'єктивно враховують інтереси усіх сторін [15, с. 112]
Лошков В.	Клієнтоорієнтованість – здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів [6]
Бусаркіна В.	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 [5]
Рижковський Б.	Клієнтоорієнтованість – 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 [7]
Харський К.	Клієнтоорієнтованість – це стратегія максимізації прибутку компанії за рахунок створення умов, за яких клієнт бажає укласти угоду, потім другу і всі наступні [4]

а це можливо лише за умови ефективної взаємодії та партнерських відносин так званих внутрішніх клієнтів компанії, тобто співробітників, що задіяні в усіх бізнес-процесах щодо задоволення потреб кінцевого споживача. Особливо слід відзначити систему стимулювання персоналу, від якого залежить ефективність задоволення потреб клієнтів. На переконання Градова О. П., система мотивації повинна створювати «мотиваційне поле», під впливом якого активізується зацікавленість персоналу фірми в ефективному, високоякісному та своєчасному задоволенні вимог ринку. Ця система має бути орієнтована на потреби і запити потенційних клієнтів фірми, а стимули повинні бути пов'язані з кінцевими результатами діяльності фірми по виконанню її місії в стратегічній перспективі [11, с. 153]. Як правило, ефективна система реалізації охоплює практично всі структурні підрозділи компанії, а її якість визначає ефективність діяльності організації в цілому. Комплексний підхід до визначення ефективності клієнтоорієнтованого підходу в компанії має враховувати як якість власне продукту компанії, так і якість обслуговування клієнта [12, с. 105].

**К**лієнтоорієнтований персонал компанії повинен бути, перш за все, мотивований до розвитку відносин зі споживачами. Орієнтація на клієнта має починатися з перших його відносин з

підприємством через відділ маркетингу або продажів та проходити через усі структурні підрозділи, наприклад планово-економічний – при ціноутворенні, технічний і виробничий – при виробництві продукції, що максимально задовольняє потреби найвибагливішого споживача.

Лояльний клієнт – це клієнт (покупець), який здійснює покупок більше, ніж середньостатистичний. Лояльні споживачі стають іміджмейкерами вашого бренду. Таких клієнтів часто називають «адвокатами бренду».

Рувенний І. Я. вважає якісне надання послуг основоположною вимогою для встановлення клієнтоорієнтованості. Науковець виділяє три рівні розвитку клієнтоорієнтованої організації, кожен з яких реалізується за певних умов:

1. Базовий рівень – організація з якісним обслуговуванням.

Умови виходу організації на даний рівень характеризуються з огляду на:

- ✦ віру керівництва в можливість індивідуального підходу до клієнта та якісне обслуговування;
- ✦ достатнє фінансування;
- ✦ вдосконалення якості обслуговування;
- ✦ роботу різних підрозділів у рамках загальних інтересів, а не лише власних цілей;



- ✦ розуміння кожним співробітником його впливу на клієнтське сприйняття [8, с. 134].

2. Організація з професійним обслуговуванням. На цьому рівні змінюється мислення співробітників під впливом навчання (зміна цінностей та набуття навиків якісного сервісу), істотно зростає довіра клієнтів до організації [8, с. 134].

3. На третьому рівні всі зусилля спрямовані на досягнення ідеального сервісу, критерій якого – комбінування оперативності та комфорту для клієнтів [8, с. 135].

**В**важаємо, що компанії, орієнтовані на виключно високу якість сервісу, виконуватимуть стандарти обслуговування, проте це не завжди сприятиме ефективному залученню клієнтів, які цінують не лише якість сервісу, а й враження, що залишаються після спілкування зі співробітниками компанії. Слід зауважити, що залучення нового клієнта коштує в декілька разів дорожче, ніж утримання існуючого, а клієнтоорієнтований підхід допомагає досягти задоволеності клієнта в усіх складових аспектах якості послуг.

Класичною методикою оцінки якості послуг у комерційному секторі є модель SERVQUAL (від англ. – *service quality*). В основі цієї методики лежить твердження про те, що якість – це зіставлення очікувань клієнта з рівнем наданих послуг [9, р. 47]. Сучасний вигляд моделі доповнено такими факторами:

- ✦ дотичність – усі предмети праці, що використовуються в процесі надання послуг;
- ✦ надійність – надання послуг вчасно, в запланований час;
- ✦ чуйність – готовність персоналу допомогти реалізувати очікування клієнта;
- ✦ переконливість – компетентність персоналу та його спроможність викликати довіру;
- ✦ емпатія – увага до клієнтів [10, с. 80].

Модель SERVQUAL включає в себе 3 із 5 факторів, що належать до оцінки персоналу, оскільки надання послуг високої якості залежить від компетенцій персоналу.

Клієнтоорієнтована поведінка – сукупність дій і вчинків персоналу, який володіє певними рисами, що спрямовані на встановлення та підтримання відносин з клієнтами для отримання необхідного результату як у короткостроковому, так і в довгостроковому періоді.

Підкреслимо, що персонал може володіти необхідними знаннями про продукт, мати вміння та навички, але якщо він не адаптує їх під потребу конкретного клієнта, ймовірність вибудувати необхідні з ним взаємини зменшується.

Реалізувати клієнтоорієнтований підхід можна за умови розробки ефективної клієнтоорієнтованої стратегії як сукупності перспективних цілей та ефективних методів її досягнення, що дозволить отримувати конкурентні переваги персоналізованих

продуктових пропозицій [3, с. 20]. Зміст такої трансформації полягає в розширенні маркетингового інструментарію до рівня стратегічного менеджменту, а побажання клієнта повинні стати його пріоритетною метою. Орієнтація кожного структурного департаменту підприємства та їх працівників, підвищать задоволеність і прихильність клієнта до рівня стійкої конкурентної переваги.

Впровадження клієнтоорієнтованої стратегії на підприємстві вимагає також і перегляду виробничої політики. Вимоги, що висувуються окремим клієнтом або цільовою групою, є визначальними та змінюють всі характеристики клієнтоорієнтованого виробництва та збуту продукції підприємства, зокрема в частинах: максимальної персоналізації пропонованих товарів і послуг до вимог замовника; оптимального співвідношення між показниками часу виконання замовлення, варіабельності повторюваних дій або виробів, витрат, і собівартості; організації взаємодії з постачальниками та партнерами; оптимізації відносин із співробітниками.

Основними причинами обмежень щодо застосування клієнтоорієнтованого підходу підприємствами є:

- ✦ високі витрати на впровадження клієнтоорієнтованого підходу до управління компанією, реінжиніринг бізнес-процесів і зміна системи управління організацією;
- ✦ відсутність методології та фактично відпрацьованого інструментарію для реалізації ідей клієнтоорієнтованості.

Більшість вітчизняних і зарубіжних компаній починають приділяти увагу клієнтоорієнтованому підходу тоді, коли такі методи конкурентної боротьби, як нові технології, зниження витрат, залучення капіталу, маркетинг вичерпали себе.

**К**лієнтоорієнтованість підприємства передбачає відмінне від класичного ставлення до концепції маркетингу. Еволюція підходів до управління підприємством у загальному вигляді складається з трьох етапів – товароорієнтований, маркетингоорієнтований, клієнтоорієнтований [2, с. 52]. Перші дві концепції вичерпали себе за умов постійного вдосконалення властивостей продукту та наслідування конкурентами. Наразі підприємства застосовують комплексний підхід, орієнтований на споживача. Зміни в соціально-економічному середовищі перетворили питання клієнтоорієнтованості на філософію підприємницької діяльності. Класичний маркетинг трансформується в стратегічний клієнтоорієнтований менеджмент у вигляді таких напрямів:

- ✦ перерозподіл відповідальності за результати продажів між усіма структурними елементами організації, а не тільки між маркетинговим і комерційним відділами. Тобто, цілі кожного функціонального підрозділу та виду діяльнос-

ті формуються через створення додаткової цінності для клієнта;

- ✦ створення якості помітної для клієнта за допомогою використання комплексного трудомісткого та багатоаспектного процесу, що включає, окрім маркетингових інструментів, компетенції інших підрозділів підприємства, а саме: управління персоналом, управління якістю, інженерно-конструкторську та інноваційну діяльність;
- ✦ налагодження маркетингу відносин (*total relationship marketing*), в основі якого лежить інтерактивна довгострокова взаємодія, взаємовигідні мережеві зв'язки з ключовими контрагентами: споживачами, постачальниками, оптовими та роздрібними торговцями, формування та впровадження єдиних спільних правил управління каналами збуту.

### ВИСНОВКИ

З урахуванням узагальнення наукової дискусії щодо визначення поняття «клієнтоорієнтованість підприємства» ми пропонуємо авторський підхід і вважаємо, що клієнтоорієнтованість підприємства як соціально-економічна категорія – це система управління ресурсними можливостями підприємства з метою формування конкурентних переваг і створення сукупної споживчої цінності, що мотивує клієнтів до довгострокового партнерства. Тому поняття клієнтоорієнтованості повинно включати в себе такі три ключові складові:

- ✦ залучення клієнта – робота з потенційними клієнтами від першого контакту до укладання договору;
- ✦ безпосередній момент продажу – задоволення потреб клієнта, пропонування такого товару, який найбільш повно відповідає його потребам, очікуванням, запитам;
- ✦ утримання клієнта – організація підтримки товару, тобто післяпродажних відносин (підтримка, супровід, пропозиція якісного сервісу).

Встановлення тривалих, взаємовигідних і стійких взаємин зі споживачами в даний час є основою для формування конкурентних переваг компанії. У зв'язку з цим змінюються зразки сучасної поведінки компаній на ринку. Забезпечення швидкого й адекватного реагування організацій на виклики мінливого зовнішнього середовища, усе більша орієнтація на потреби, очікування та переваги споживачів обумовлюють необхідність формування клієнтоорієнтованої системи управління компанією. ■

### ЛІТЕРАТУРА

1. Васильев Г. А. Поведение потребителей: учеб. пособие. М. : Вузовский учебник, 2004. 240 с.

2. Хуторський П. О., Степура В. А. Клієнтоорієнтованість стратегічного менеджменту як виклик економічної нестабільності // Економіка і менеджмент 2017: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції (23–24 березня 2017 р). Дніпро, 2017. С. 51–53.

3. Вантух Т. З. Сутність та визначення поняття «клієнтоорієнтована депозитна політика». *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 2. С. 17–25.

4. Харский К. Клиентоориентированность как она есть. URL: <http://blog.harsky.ru/клиентоориентированность-как-она-ес/>

5. Бусаркина В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки. *Проблемы современной экономики*. 2007. № 4. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660>

6. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть. URL: [http://webinary.com.ua/publ/stati\\_dlja\\_kazhdogo\\_klientoorientirovannost\\_v\\_chem\\_sut/6-1-0-1298](http://webinary.com.ua/publ/stati_dlja_kazhdogo_klientoorientirovannost_v_chem_sut/6-1-0-1298)

7. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? *Управление компанией*. 2005. № 7. URL: [https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/money\\_vote.htm](https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/money_vote.htm)

8. Рувенный И. Я. Клиентоориентированный подход к развитию организации. *Альманах современной науки и образования*. 2015. № 6. С. 132–135.

9. Parasuraman A. A., Zeithaml V., Berry L. Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Further Research. *The Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49. No. 4. P. 41–50.

10. Ивашкова Н. И. Расширение аналитических возможностей методики оценки качества услуг SERVQUAL. *Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова*. 2012. № 8. С. 80–87.

11. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие. 4-е изд. СПб. : Специальная литература, 2003. 959 с.

12. Рябоконь Н. П., Мартінович В. Г. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 21. Ч. 2. С. 104–107.

13. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75–78.

14. Лазоренко Л. В. Особливості системи клієнтоорієнтованого управління підприємствами мобільного зв'язку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 11. С. 90–93.

15. Моргулець О. Б. Клієнтоорієтована модель сервіс-менеджменту. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 4. Вип. 9. С. 111–115.

### REFERENCES

Busarkina, V. V. "Ponyatiye klientooriyentirovannosti predpriyatiya i problemy yee otsenki" [The concept of customer-oriented enterprise and the problems of its evaluation]. *Problemy sovremennoy ekonomiki*. 2007. <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660>

Gradov, A. P. *Ekonomicheskaya strategiya firmy* [The economic strategy of the company]. St. Petersburg: Spetsialnaya literatura, 2003.

Ivashkova, N. I. "Rasshireniye analiticheskikh vozmozhnostey metodiki otsenki kachestva uslug SERVQUAL" [Expansion of analytical capabilities of SERVQUAL service quality as-

essment methodology]. *Vestnik Rossiyskogo ekonomicheskogo universiteta im. G. V. Plekhanova*, no. 8 (2012): 80-87.

Khalina, V. Yu., and Vasylieva, T. S. "Kliientoorientovanist yak nova paradyhma vedennia biznesu" [Client orientation as a new paradigm for doing business]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 9 (2018): 75-78.

Kharskiy, K. "Klientoorientirovannost kak ona yest" [Customer focus as it is]. <http://blog.harskiy.ru/клиентоориентированность-как-она-ес/>

Khutorskiy, P. O., and Stepura, V. A. "Kliientoorientovanist stratehichnoho menedzhmentu yak vyklyk ekonomichnoi nestabilnosti" [Client orientation of strategic management as a challenge of economic instability]. *Ekonomika i menedzhment 2017: Perspektyvy intehratsii ta innovatsiinoho rozvytku. Dnipro*, 2017. 51-53.

Lazorenko, L. V. "Osoblyvosti systemy kliientoorientovanoho upravlinnia pidpriemstvamy mobilnoho zv'iazku" [Features of the system of client-oriented management of mobile communication enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 11 (2017): 90-93.

Loshkov, V. "Klientoorientirovannost, v chem sut" [Customer focus, what is the essence]. [http://webinary.com.ua/publ/stati\\_dlja\\_kazhdogo/klientoorientirovannost\\_v\\_chem\\_sut/6-1-0-1298](http://webinary.com.ua/publ/stati_dlja_kazhdogo/klientoorientirovannost_v_chem_sut/6-1-0-1298)

Morhulets, O. B. "Kliientoorientovana model servis-menedzhmentu" [Client-oriented model of service management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 4, no. 9 (2014): 111-115.

Pyvennyi, I. Ya. "Kliientoorientirovannyi podkhod k razvitiyu organizatsii" [Customer-oriented approach to the development of the organization]. *Almanakh sovremennoy nauki i obrazovaniya*, no. 6 (2015): 132-135.

Rarasuraman, A. A., Zeitaml, V., and Berry, L. "Sonsertual Model of Service Quality and its Implications for Further Research". *The Journal of Marketing*, vol. 49, no. 4 (1985): 41-50.

Riabokon, N. P., and Martinovych, V. H. "Indykatory kliientoorientovanoho pidkhodu" [Indicators of client-oriented approach]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 2, no. 21 (2016): 104-107.

Ryzhkovskiy, B. "Kogda kliyent golosuyet dengami?" [When does a customer vote with money?]. *Upravleniye kompaniyey*. 2005. [https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/money\\_vote.htm](https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/money_vote.htm)

Vantukh, T. Z. "Sutnist ta vyznachennia poniattia «kliientoorientovana depozytna polityka»" [The essence and definition of "client-oriented deposit policy"]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, no. 2 (2015): 17-25.

Vasilev, G. A. *Povedeniye potrebiteley* [Consumer behavior]. Moscow: Vuzovskiy uchebnik, 2004.

УДК 005.953.2-053.81:[334.7:005.942]

JEL: M12

## РЕКРУТИНГ У КОНСАЛТИНГОВИХ КОМПАНІЯХ У КОНТЕКСТІ ЗМІНИ ПОКОЛІНЬ

©2019 МАХОВА Г. В., ПАНАСЮК В. В.

УДК 005.953.2-053.81:[334.7:005.942]

JEL: M12

### Махова Г. В., Панасюк В. В. Рекрутинг у консалтингових компаніях у контексті зміни поколінь

Мета статті полягає в ідентифікації основних проблем в управлінні персоналом консалтингових компаній та визначенні можливих напрямів їх подолання. Описані основні етапи рекрутингового процесу співробітників консалтингової компанії. Виявлено чинники, які впливають на його ефективність, серед яких найбільше значення мають методи та способи відбору персоналу. Запропоновано доповнити процес відбору техніками, які дозволять виявити психологічні якості, ціннісні орієнтири та кар'єрні плани кандидатів з урахуванням особливостей покоління Z. Це дозволить збільшити життєвий цикл співробітників у компанії та уникнути додаткових витрат, пов'язаних із заміщенням співробітників, що звільнилися.

**Ключові слова:** консалтингові компанії, управління персоналом, життєвий цикл співробітника, рекрутинговий процес, етапи рекрутингового процесу, покоління Z, методи та способи відбору персоналу.

**DOI:** <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-6-251-258>

**Рис.:** 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 8.

**Махова Галина Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри стратегії бізнесу, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [halyna.makhova@kneu.ua](mailto:halyna.makhova@kneu.ua)

**Панасюк Вікторія Василівна** – магістр, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (просп. Перемоги, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [victoria.neonila.panasiuk@gmail.com](mailto:victoria.neonila.panasiuk@gmail.com)

УДК 005.953.2-053.81:[334.7:005.942]

JEL: M12

### Махова Г. В., Панасюк В. В. Рекрутинг в консалтинговых компаниях в контексте смены поколений

Целью статьи является идентификация основных проблем в управлении персоналом консалтинговых компаний и определение возможных направлений их решения. Описаны этапы рекрутингового процесса сотрудников консалтинговой компании. Определены факторы, влияющие на его эффективность, среди которых наибольшее значение имеют методы и способы отбора персонала. Предложено дополнить процесс отбора техниками, позволяющими определить психологические качества, ценностные ориентиры и карьерные планы кандида-

UDC 005.953.2-053.81:[334.7:005.942]

JEL: M12

### Makhova H. V., Panasiuk V. V. Recruiting in the Consulting Companies in the Context of Generation Change

The article is aimed at identifying the main problems in the management of staff of consulting companies and defining possible directions to solving them. The stages of recruitment process of employees of a consulting company are described. The factors that influence its effectiveness are defined, among which methods and ways of staff selection are the most important. It is proposed to supplement the selection process with techniques that allow to determine psychological qualities, values and career plans of candidates,