

2. Ткаченко А.А., Подзигун Я.В., Кулик Ю.М. Удосконалення аналізу фінансового стану на українських підприємствах: проблеми та шляхи їх вирішення URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/206258>
3. Бегун С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/775>
4. Шестерняк М.М., Пастернак М.В. До питання оцінки фінансового стану. *The 8th International scientific and practical conference "Distance learning in universities and modern problems"* (November 07-10, 2023) Budapest, Hungary. International Science Group. 2023. P. 75-79
5. Ткаченко А.А., Подзигун Я.В., Кулик Ю.М. Удосконалення аналізу фінансового стану на українських підприємствах: проблеми та шляхи їх вирішення URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1646/1/7.pdf>
6. Нагорний П., Базюк, Д. Оцінка фінансового стану як передумова ефективного управління підприємством. *Трансформаційна економіка*. №1. 2023 (01). С. 44-49.
7. Швед В.В., Омельченко О.В., Штифлюк В.В. Про деякі питання оцінки фінансового стану підприємства. *Інфраструктура ринку*. №68. 2022. С. 145-150 URL: <https://doi.org/10.32782/infrastructure68-25>

Лігоненко Л.О., доктор економічних наук,
професор, професор кафедри бізнес-економіки
та підприємництва Київський національний
економічний університет ім. В.Гетьмана
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5597-5487>
Потієнко О.В., аспірант кафедри бізнес-
економіки та підприємництва
Київський національний економічний
університет ім. В.Гетьмана
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4941-6766>

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-2>

ДІАГНОСТУВАННЯ КЛІЄНТОЦЕНТРИЧНОСТІ БІЗНЕСУ : ЗМІСТ ТА ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОВЕДЕННЯ

BUSINESS CUSTOMER-CENTEREDNESS DIAGNOSTIC: CONTENT AND TOOLS FOR CONDUCTING.

Анотація. Систематизація теоретико-методичних засад діагностування клієнтоцентричності є актуальним науковим завданням, враховуючи важливість переходу до клієнтоцентричної моделі бізнесу. В статті розкрито зміст та задачі

діагностування клієнтоцентричності, визначено її місце в системі управлінської діагностики; розкриті вимоги до процесу діагностування. Розмежовано зміст оцінювання та діагностування клієнтоцентричності, визначено можливі підходи до формулювань діагностичних висновків. Запропонована класифікація методичних підходів діагностування клієнтоцентричності бізнес-організації.

Розглянуто закордонний досвід проведення оцінювання та діагностування клієнтоцентричності з використанням різних методів («метрики клієнта», аналітична платформа Custopia (Швейцарія)). Визначені проблеми та передумови використання розробленого інструментарію діагностування в Україні

Ключові слова: клієнтоцентричність, клієнтоцентрична організація, клієнтоцентрична модель бізнесу, діагностування, оцінювання, інструментарій діагностування.

Abstract. According to importance of transition to a customer-centered business model, an urgent scientific task is systematization of the theoretical and methodological foundations of diagnosing customer centricity. The article reveals the content and tasks of diagnosing customer centricity, determines its place in the management diagnostics system; reveals the requirements for the diagnostic process. The content of assessment and diagnostics of customer centricity is distinguished, possible approaches to the formulation of diagnostic conclusions are identified. We propose the classification of methodological approaches to diagnosing the client-centeredness of a business organization.

The foreign experience in assessing and diagnosing customer focus is considered. Various «customer metrics», which are traditionally used in the course of coefficient and aggregate evaluation methods, are considered. The essence of an innovative approach to diagnostics, which combines scoring, integral and graphical methods and is implemented on the analytical platform Custopia (Switzerland), is outlined.) The problems and prerequisites for the use of the developed diagnostic tools in Ukraine are identified.

Keywords: client-centeredness, client-centered organization, client-centered business model, diagnostics, assessment, diagnostic tools.

Постановка проблеми. У 1909 році підприємець Гаррі Гордон Селфрідж відкрив лондонський універмаг Selfridge & Co. зі словами «Клієнт завжди правий». З того часу цей вислів став крилатим. Компанії використовують його як керівний принцип (філософію) свого відношення до клієнта.

З середини 20 сторіччя важливість налагодження довгострокових позитивних відносин з клієнтом, врахуванням його вимог, проблем, інтересів в процесі створення продуктів та проектування бізнес-моделі визнається як науковцями, так і підприємцями та керівниками бізнес-структур та організацій. Необхідність бути клієнтоцентричними, тобто ставити клієнта в центр усіх своїх бізнес-процесів (а не тільки суто процесів обслуговування), стратегій, планів та проєктів розглядається усіма як аксіома (вимога, яка не потребує доказів та обговорення) забезпечення конкурентоспроможності та успішності розвитку будь-якої організації.

Це обумовлює необхідність обґрунтування теоретико-методичних засад клієнтоцентричної моделі бізнесу, розроблення інструментарію трансформації діючих господарюючих суб'єктів в клієнтоцентричну організацію. Однією з складових цього процесу (який буде визначати усі подальші кроки та пріоритетні напрями зусиль) є проведення управлінської діагностики клієнтоцентричності організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика клієнтоцентричності («Customer Centricity») вже більш як 20 років знаходиться в полі зору науковців різних країн світу, свідченням чого є чисельні публікації з використанням даного терміну.

В закордонних дослідженнях клієнтоцентричність визначається як постановка інтересів клієнтів у центр дій фірми (Sheth Jagdish N., Rajendra S. Sisodia, and Arun Sharma (2000) [1], Shah Denish, Roland T. Rust, A. Parasuraman, Richard Staelin, and George S. Day (2006) [2], Gummesson Evert (2008) [3,4], Burmann Christoph, Jörg Meurer and Christopher Kanitz (2011) [5], яка може бути досягнута шляхом: впровадження орієнтованих на клієнта організаційних структур (Galbraith, Jay R. (2005) [6]; Shah, Denish, Roland T. Rust, A. Parasuraman, Richard Staelin, and George S. Day.(2006) [7] рік; Lamberti, Lucio. (2013) [8]; інформаційних технологій, орієнтованих на клієнта (наприклад, Wagner and Majchrzak (2006) [9]; Waisberg, Daniel, and Avinash Kaushik (2009) [10], маркетингових стратегій, орієнтованих на клієнта (Sheth Jagdish N., Rajendra S. Sisodia, and Arun Sharma (2000) [11], Gurău, Ranchhod i Hackney (2003) [12]; Lenskold (2004) [13]. Термін клієнтоорієнтованість («customer-oriented») також використовується, але переважно для характеристики спрямування процесів обслуговування та маркетингу. Відмінності сфер використання двох термінів були визначені в дослідженні Репіна І.М, Потієнко О.В. (2023) [14].

Враховуючи іноземне походження терміну «клієнтоцентричність» в українському науковому полі набув поширення не зовсім коректний його переклад-клієнтоорієнтованість, що засвідчують аналіз назв та ключових слів наукових праць, опублікованих в Україні. В практично усіх наукових публікаціях порталу «Наукової періодики України» (їх близько 100) об'єктом розгляду (розгляду є клієнтоорієнтованість підприємств та організацій різних сфер діяльності (найчастіше – банків, страхових компаній, туристичних та торговельних підприємств, а також розвиток клієнтоорієнтованого підходу до розвитку окремих складових їх діяльності, найчастіше- маркетингової, логістичної, діяльності тощо, а не тільки торговельного обслуговування та сервісу.

Серед останніх робіт необхідно звернути увагу на визнання клієнтоорієнтованості новою парадигмою ведення бізнесу (Халіна В.Ю. (2018) [15]), розкриття сутності клієнтоорієнтованості організації як соціально-економічної категорії (Ковалевський В.О.(2019) [16]), визначення принципів клієнтоорієнтованої системи управління підприємством (Ковалевський В.О. (2020) [17]), наукове обґрунтування теоретичних засад клієнтоорієнтованого підходу (Завадська Д.В.

[18]). Українськими дослідниками розкрита роль клієнтоорієнтованості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства (Каличева Н. Є. (2022) [19]); рвизначені методологічні виміри управління клаєнтоорієнтованістю підприємства (Захаренко Д. А.(2017) [20], обґрунтовані теоретичні засади стратегічного управління підприємствами на основі клієнтоорієнтованого підходу (Боєнко О.Ю. (2021) [21], висвітлено механізм управління бізнес-процесами клієнтоорієнтованості компанії (Командровська В. Є. (2019) [22]. Тільки в праці Марченко О.С. (2021) [23] використовується коректний термін – «клієнтоцентричність», хоч по суті усі перелічені роботи стосується клієнтоцентричності, а не клієнтоорієнтованості.

Парадигма клієнтоцентричності, на наш погляд, сформувалася на базі та як результат розвитку концепцій ринкової орієнтації, маркетингу партнерських відносин, клієнтоорієнтованої інформаційної системи та клієнтоорієнтованого маркетингу; передбачає поширення їх постулатів на усі складові бізнес-моделі, набуття організаціями нового статусу» «клієнтоцентрична»; визнання клієнта найважливішою, центрально фігурою та рушійною силою розвитку бізнесу.

В Україні наукові праці, присвячені розробленню інструментарію оцінювання (діагностування) та (або) дослідження рівня клієнтоцентричності бізнесу поодинокі. Запропонована Рябоконт Н.П (2016) [24] система показників-індикаторів ефективності клієнтоорієнтованого підходу компанії, на наш погляд, є дискусійною та не дозволяє оцінити (виміряти) клієнтоцентричність організації. Це обумовлює доцільність вивчення та систематизації напрацьованого в розвинутих країнах світу інструментарію оцінювання клієнтоцентричності організації та відкриває широке наукове поле для подальших інноваційних розробок в цій царині управлінського діагностування.

Формулювання цілей. Метою даної статті є формування теоретико-методичних основ діагностування клієнтоцентричності та систематизація напрацьовань міжнародної наукової спільноти до її проведення.

Визначена мета обумовлює наступні завдання дослідження: 1) розкрити зміст, задачі та призначенні діагностування клієнтоцентричності як складової та специфічного виду управлінської діагностики; 2) провести класифікацію підходів до оцінювання та діагностування клієнтоцентричності; 3) довести до української наукової спільноти приклади найкращої іноземної практики проведення діагностування клієнтоцентричності бізнес-організацій.

Актуальність обраної теми обумовлена важливістю систематизації теоретико-методологічних засад діагностики клієнтоцентричності суб'єктів господарювання з акцентом на формування інформаційної бази процесу їх трансформації в клієнтоцентричні організації. Результати таких досліджень мають стати підґрунтям для розробки методів та заходів управлінського впливу, визначення пріоритетних напрямів зусиль.

Вклад основного матеріалу. Базуючись на наявних наукових та навчальних матеріалах з проблематики управлінської діагностики, ми пропонуємо ідентифікувати зміст, задачі та призначення діагностування клієнтоцентричності наступним чином.

Діагностування клієнтоцентричності є одним з різновидів такого напрямку управлінської діагностики як стейкхолдерська (привабливість організації для її стейкхолдерів). Даний вид управлінського діагностування виокремлюється нами поряд з операційним, фінансовим та організаційним діагностуванням та охоплює крім клієнтоцентричності такі інтегральні об'єкти діагностичних досліджень як : кредитоспроможність, інвестиційна привабливість, соціальна та податкова відповідальність.

Діагностування клієнтоцентричності – це дослідницька діяльність, спрямована на розроблення методології, проведення оцінювання рівня клієнтоцентричності та ідентифікацію стану клієнтоцентричності бізнес-організацій, визначення внутрішніх та зовнішніх факторів, які їх обумовлюють, а також пріоритетних напрямів зусиль, спрямованих на їх підвищення.

Дослідження має базуватися на результатах: зовнішнього оцінювання (з боку клієнтів), яке віддзеркалює їх сприйняття клієнтоцентричності організації в розрізі різних видів прояву та сприйняття, а також внутрішнє оцінювання (з боку співробітників бізнес-організацій), яке дозволяє виявити передумови та прояви певного відношення до клієнтів. Саме такий підхід дозволяє всебічно оцінити цей складний об'єкт діагностування, сформулювати адекватні висновки та рекомендації.

Необхідно розмежовувати процеси оцінювання та діагностування клієнтоцентричності. Оцінювання рівня клієнтоцентричності (в розрізі окремих бізнес-процесів, груп персоналу, проявів, сприйняття тощо) є одним з етапів процесів діагностування, його інформаційною основою. Діагностування не обмежується оцінюванням рівня клієнтоцентричності: на основі спеціально розробленої методології та сформованої інформаційної бази (проведення динамічного аналізу, порівняння з найкращими бізнес-практиками) мають бути сформульовані діагностичні висновки щодо стану (рівня зрілості) клієнтоцентричності як інтегральної характеристики.

Діагностування клієнтоцентричності має бути налагоджено на постійній основі, проводиться періодично та використовуватися для прийняття відповідних управлінських рішень стратегічного, тактичного та операційного рівнів.

Проведений огляд наукової літератури з проблематики клієнтоцентричності дозволяє констатувати, що в теперішній час наявні різні методичні підходи до її здійснення, що обумовлює потребу в їх систематизації. Пропонується виокремити наступні класифікаційні ознаки :

1. Залежно від об'єкта оцінювання можуть бути виокремлені методичні підходи, які передбачають оцінювання : 1) клієнтоцентричності персоналу організації (перш за все торговельного, «фронт-офіс»); 2) маркетингового комплексу (системи продажу, сервісів та післяпродажного обслуговування); 3) організації (бізнес-культури, бізнес-моделі, бізнес-організації в цілому).

2. Залежно від суб'єктів оцінювання діагностування може базуватися на результатах опитувань (інтерв'юванні): 1) споживачів (покупців) бізнес-організації – зовнішнє оцінювання; 2) працівників бізнес-організації (різного рівня або цілеспрямовано- торговельного, оперативного персоналу чи керівного складу) – внутрішнє оцінювання; 3) різних стейкхолдерів як споживачів, так і працівників організації, а також її зовнішніх партнерів в логістичних каналах створення цінності .

3. Залежно від інформаційного забезпечення процесу оцінювання можуть бути виокремлені методичні пропозиції, які передбачають використання для отримання необхідних відомостей: 1) спеціально організованих опитувань чи інтерв'ю з цільовою аудиторією (суб'єктивні оціночні судження); 2) кількісної інформації щодо проведення певних дій споживачами (клієнтами) – наприклад, повторні покупки, зростання обсягу та частоти покупок, надання рекомендації іншим споживачам(клієнтам), відгуків (негативних та позитивних) тощо.

4. залежно від інструментарію, який використовується, діагностування клієнтоцентричності може відбуватися на основі таких методів як: коефіцієнтний; агрегатний; бальний; інтегральний, графічний тощо.

Зупинимось більш детально на характеристиці окремих методичних прийомів оцінювання клієнтоцентричності бізнес-організацій, базуючись на іноземному досвіді їх застосування.

Коефіцієнтний та агрегатний методи оцінювання клієнтоцентричності є найстарішими за терміном використання та відносяться до «класики» оцінювання ставлення споживачів до компанії чи бренду. Передбачають оцінювання різноманітних показників обслуговування («метрики» клієнтів), тобто спеціально сконструйованих показників вимірювання задоволеності клієнтів окремої бізнес-організації (компанії) або окремих складових клієнтського досвіду (взаємодії між клієнтом та компанією) (табл.1).

Таблиця 1

«Метрики клієнтів», які використовується для оцінювання клієнтоцентричності

| Назва показника | Зміст та методика розрахунку |
|---|---|
| 1 | 2 |
| 1. Задоволеність клієнтів (CSAT- Customer Satisfaction) | Відсоток задоволених клієнтів. Визначається на основі відповіді респондентів на одно чи декілька запитань, які стосуються певної частини клієнтського досвіду, за 5-ти бальною шкалою. Розраховується як кількість задоволених клієнтів (тих, хто відповів 4 і 5) / кількість відповідей на опитування) x 100. |
| 2. Оцінка зусиль клієнтів (CES) | Суб'єктивна оцінка зусиль клієнта по вирішенню певної проблеми- придбання/повернення продукту або отримання відповіді на запитання. Оцінюється за результатами відповіді на запитання запитасте: «За шкалою від 1 до 7, скільки зусиль було витрачено, щоб отримати відповідь на ваше запитання?». Одиничні оцінки використовуються для обчислення середнього балу. |

| 1 | 2 |
|--|---|
| 3. Чистий бал промоутера (NPS- Net Promoter Score) | Показник задоволеності, який використовується в програмах взаємодії з клієнтами, та вважається «золотим стандартом» взаємодії з клієнтами. Оцінки NPS здійснюються за допомогою опитування з одним запитанням і відповіддю від 0 до 10. Клієнти поділяються на промоутерів (оцінка 9 або 10), пасивних (оцінка 8 або 9) і недоброзичливих (оцінка 0-6). Бал NPS обчислюється так: відсоток недоброзичливих – відсоток промоутерів |
| 4. Показники соціальних мереж | Оцінює типи зворотного зв'язку з клієнтами, отримані за допомогою соціальних мереж. Об'єктом вимірювання є кількість окремих типів зворотного зв'язку, їх частка в загальній кількості: згадування бренду, негативні коментарі, технічні питання або запитання щодо облікового запису, кількість питань, на які не знайдена за допомогою інших допоміжних матеріалів |
| 5. Інтенсивність (швидкість) відтоку | Вимірює інтенсивність відтоку (втрати) клієнтів за останні 12 місяців по відношенню до середньої кількості клієнтів за той же період. В якості відтоку розглядається відмова від повторних покупок та(або) зменшення суми купівель. |
| 6. Час першої відповіді | Тривалість очікування реакції організації на запит чи проблему клієнта (хвилин/годин/днів). Обчислюється за алгоритмом: Час першої відповіді – час запиту клієнта. |
| 7. Загальна роздільна здатність | Частота вирішення проблем клієнтів в загальній кількості звернень клієнтів. Обчислюється за алгоритмом: загальна кількість запитів (звернень) / кількість запитів (звернень), які закінчилися розв'язанням проблеми клієнта. |
| 8. Коефіцієнт розв'язання першого контакту | Вимірює, скільки інцидентів (запитів клієнтів) вимагає лише одного контакту від клієнта. Розраховується за алгоритмом: кількість інцидентів, вирішених під час першого контакту / загальна кількість інцидентів. |
| 9. Кількість звернень клієнтів | Відстеження динаміки цієї метрики може виявити перші симптоми проблем. Особливою уваги заслуговує різке зростання після певної події (новий продукт чи сервіс) чи зміни певних процесів. |
| 10. Середній час обробки звернення | Середній показник тривалості роботи над зверненням одного клієнта. Проблемним вважається як його велике значення, так і збільшення в динаміці. |

Джерело: узагальнено авторами на основі [25, 26]

Метрики клієнтів дозволяють відповісти на ряд важливих питань. Наскільки ключові повідомлення про бренд, продукт або послугу відповідають потребам клієнтів? Що насправді думають про компанію її клієнти? Наскільки легко клієнтам взаємодіяти з бізнес-організацією? Наскільки ефективні спроектовані процеси продажів та обслуговування клієнтів? Наскільки добре працюють групи підтримки, щоб надавати першокласне обслуговування (сервіс) для клієнтів? Відповіді на ці та інші питання дозволяють прогнозувати чи будуть клієнти купувати більше та частіше, позитивно реагувати на бренд і підтримувати його.

Найбільш визнаною в світовій практиці метрикою є чистий бал промоутера (NPS). В [27] представлено детальний опис змісту, методика розрахунку та приклади

інтерпретації, переваги та обмеження. Як зазначено [28] цей діагностичний інструмент використовують такі потужні та конкурентоздатні компанії як Apple, Allianz, Philips, GE, Facebook, LEGO або eBay. Використовуючи цей інструмент, компанії оцінюють лояльність клієнтів, ентузіазм, відданість і залучення та надихають недоброзичливців, які перетворюються на промоутерів їх бізнесу, що сприяє трансформації в клієнтоцентричну організацію.

Розглянуті метрики мають використовуватися на систематичній основі, що створює інформаційні передумови для формування діагностичних висновків залежно від рівня чи динаміки відповідної метрики, а також можуть використовуватися для формування інтегральної оцінки – стан клієнто-центричності. Проте це потребує розроблення окремої методики агрегування.

Незважаючи на позитивний досвід використання NPS та інших метрик та індикаторів, які оцінюють різні прояви клієнтоцентричності (класичні підходи), сьогодення вимагає продовження пошуків та розробку більш інноваційних та комплексних методів вимірювання. Діджиталізація допомагає полегшити та прискорити процедуру отримання необхідної інформації щодо досягнутого рівня та ідентифікації стану клієнтоцентричності. наявних слабких місць та пріоритетів подальшого удосконалення.

Прикладом такого інноваційного підходу є цілісна аналітична платформа для оцінки, перегляду та підвищення клієнтоцентричності організацій, яка розроблена Люцерським університетом прикладних наук і мистецтв (Швейцарія) та запущена у травні 2023 р на аналітичній платформі (в межах консалтингового проекту) Custopia [29].

З метою забезпечення цілісної оцінки клієнтоцентричності організації використовуються два методи вимірювання, які в сукупності формують клієнтоцентричний радар (CC Radar): 1) ступінь внутрішньої орієнтованості на клієнта (співробітників) вимірюється за допомогою оцінювання – CC-Score; 2) ступінь зовнішнього сприйняття (клієнтами) клієнтоцентричності організації шляхом розрахунку CI-Score.

Поєднання в діагностичному інструменті 2-х моделей оцінювання (CC-Score та CI-Score), дозволяє виявити розбіжності (розриви) між внутрішнім та зовнішнім оцінюванням клієнтоцентричності. Це надає цінну інформацію про те, в яких сферах взаємодії з клієнтами треба покращувати ситуацію та (або) в яких підсистемах організації та які зміни необхідні.

Інструмент оцінювання клієнтоцентричності співробітників компаній – Customer Centricity Score™ (CCScore) [30,31] являє собою узагальнення внутрішніх оцінок- точок зору співробітників щодо того, наскільки клієнтоцентричною є їхня компанія. Розраховується на основі бальної оцінки згоди /не згоди з 15-ти емпірично визначеними твердженнями (факторами клієнтоцентричності), які інтегруються в 3 тематичні групи: Лідерство, Співпраця та Впровадження (реалізація). Зміст визначених вимірів та перелік факторів, які враховуються при їх оцінюванні, відображає табл. 2.

Ключові характеристики методології визначення CCScore.

| Лідерство | Співпраця | Реалізація |
|--|---|--|
| Керівництво створює базові умови для того, щоб орієнтація на клієнта жила в усій організації. | Продуманий, відкритий і толерантний підхід до всіх організаційних підрозділів забезпечує співпрацю, орієнтовану на клієнта. | Впровадження процесів і систем, орієнтованих на клієнта, створює відповідні пропозиції та цілісну взаємодію з клієнтами. |
| П'ять факторів лідерства: <ul style="list-style-type: none"> • визначення пріоритетів • зобов'язання • що дозволяє • відкритість • заохочення | П'ять факторів співпраці: <ul style="list-style-type: none"> • культура помилок • наполегливість • культура навчання • міжфункціональна співпраця • взаємодія точки дотику | П'ять факторів впровадження: <ul style="list-style-type: none"> • розуміння клієнта • досвід дизайну • інтеграція клієнтів • особиста спритність • підтримка впровадження |

Джерело : систематизовано на основі [32]

Для отримання висновку щодо рівня клієнтоцентричності компанії має бути проведено репрезентативне опитування її співробітників. Розрахунок значення CCScore проводиться аналогічно показнику NPS: відсоток позитивних оцінок віднімається від відсотка негативних.

Оцінювання CCScore дозволяє досліджувати в ретроспективі ступінь клієнтоцентричності як в цілому по організації, так і розрізі окремих підрозділів, ролі/діяльності працівників, їх віку або стажу роботи; слугує інформаційною основою для розроблення стратегічних рішень щодо організаційному розвитку, виявляючи сильні та слабкі сторони клієнтоцентричності організацій..

CI-Score оцінює ступінь клієнтоцентричності організації зовнішніми стейкхолдерами- клієнтами. В перебігу опитування клієнти дають відповідь щодо 15-ти емпірично визначених факторів (критеріїв клієнтоцентричності), які узагальнюються в 3 тематичні групи: Функціональність, Індивідуальність та Емоційність. Перелік запитань опитувальника представлено в табл.3.

Опитувальник для розрахунку показника CI-Score.

| Зони оцінювання | <i>Оцініть наскільки стан справ (існуюча практика) в компанії відповідає наступним твердженням: 1- Категорично не згоден – 7- Абсолютно згодний</i> |
|--|---|
| «Ентузіазм» (емоційність) | Компанія знає, як мене схвилювати. Я б пошкодував, якби компанія більше не існувала. Компанія виділяється з натовпу. Все в компанії здається цілісним Все в компанії виглядає автентично. |
| «Додана вартість» (індивідуальність) | Компанія чітко реагує на мої потреби. Компанія вирішує проблеми орієнтовано на вирішення. Компанія надає мені додаткову цінність. Компанія пропонує те, що мені підходить. Компанія мене підтримує. |
| «Базовий сервіс» (функціональність) | Компанія працює на стабільно високому рівні. Я можу покласти на компанію. Компанія ставиться до мене з повагою. Я довіряю досвіду компанії. Я знаю, що означає компанія. |

Джерело : систематизовано на основі [29].

Показник CI-Score розраховується на основі результатів он-лайн опитування: клієнти відвідують веб-сайт консалтингового проекту Custoria; шукають компанію, яку хотіли б оцінити, серед інших компаній, які там зареєстровані, висловлюють свою думку про те, наскільки відповідний бізнес є клієнтоцентричним.

Клієнти оцінюють сформульовані твердження за шкалою Лайкерта: «категорично не згоден – абсолютно згодний». Опитування проводиться онлайн: клієнти відвідують веб-сайт Custoria, шукають компанію (з запропонованого переліку) і всього за кілька хвилин висловлюють свою думку про те, наскільки цей бізнес є клієнтоцентричним. Оцінка також може бути розподілена по точкам дотику і проводиться покроково, з подальшою консолідацією отриманих результатів. Окрім надання цінного зворотного зв'язку для компаній, це приносить користь і потенційним клієнтам, які можуть дізнатися про результати колективного оцінювання певної компанії та опосередковано сприяти її подальшому розвитку.

Діагностування стану клієнтоцентричності окремої компанії формується на основі порівняння показників окремої компанії з середніми значеннями по компаніям аналогічної галузі (профілю діяльності) . Така база даних була зібрана шляхом проведення Національного опитування «Наскільки швейцарські компанії та галузі орієнтовані на клієнта?» [33]. Опрацювання результатів опитування дозволило здійснити групування організацій та галузей на лідерів, адміністраторів, прагматиків та лагерів.

Отримані оцінки (CC-Score та CI-Score) консоліднуються та слугують базою для діагностування рівня зрілості клієнтоцентричності організацій залежно від кількості

набраних балів: 6– Центрування; 5– Фокус; 4– Орієнтація; 3– Свідомість; 2– Прийняття; 1 – Толерантність; 0 – Незнання.

Візуалізація результатів діагностування здійснюється на інформаційній панелі Customer Centricity Hub (CC-Hub). Вона не лише демонструє наскільки клієнтоцентричною є певна організація, а й допомагає їй робити правильні висновки з рейтингів та ініціювати відповідні заходи на майбутнє. Таким чином, Custopia забезпечує 360-градусний огляд клієнтоцентричності та показує компаніям конкретні напрями (потенціал) для вдосконалення.

Висновки. Таким чином, в перебігу дослідження нами дано визначення змісту поняття «діагностика клієнтоцентричності», визначено її місце в системі управлінської діагностики; систематизовані та класифіковані підходи до її проведення з виокремленням 4-х ознак класифікації; розглянуто розроблений методичний інструментарій її проведення.

Закордонними дослідниками розроблено багатий арсенал методичних прийомів оцінювання та діагностування клієнтоцентричності, який може бути використаний українськими підприємствами та організаціями. Проте, наш погляд, наявні методичні підходи та інструменти не вільні від недоліків та не завжди забезпечують об'єктивний результат оцінювання. Методи та інструменти, розроблені іноземними дослідниками в багатьох випадках не мають необхідних передумов для використання в Україні, зокрема не проводилися всеукраїнські дослідження, які дозволяють встановити національні бенчмаркінги, виявити найкращі практики для формування діагностичних висновків. Розроблення методики діагностування клієнтоцентричності українських бізнес-організацій буде в фокусі майбутніх наукових досліджень авторів.

Список використаних джерел

1. Sheth, Jagdish N., Rajendra S. Sisodia, Arun Sharma. 2000. «The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing.» *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1). P. 55-66. doi: 10.1177/0092070300281006.
2. Shah, Denish, Roland T. Rust, A. Parasuraman, Richard Staelin, and George S. Day. 2006. «The Path to Customer Centricity.» *Journal of Service Research* 9 (2):113–24. doi: 10.1177/1094670506294666.
3. Gummesson, Evert. 2008a. «Customer Centricity: Reality or a Wild Goose Chase?» *European Business Review*. 20 (4). P. 315-30. doi: 10.1108/09555340810886594
4. Gummesson, Evert. 2008b. «Extending the Service-Dominant Logic: From Customer Centricity to Balanced Centricity.» *Journal of the Academy of Marketing Science*. 36 (1). P.15-7. doi: 10.1007/s11747-007-0065-x.
5. Burmann, Christoph, Jörg Meurer, and Christopher Kanitz. 2011. «Customer Centricity as a Key to Success for Pharma.» *Journal of Medical Marketing*. 11 (1). P. 49-59.
6. Galbraith, Jay R. 2011. *Designing the Customer-Centric Organization: A Guide to Strategy, Structure, and Process*. San Francisco: Jossey-Bass.

7. Shah, Denish, Roland T. Rust, A. Parasuraman, Richard Staelin, and George S. Day. 2006. «The Path to Customer Centricity». *Journal of Service Research*. 9 (2). P. 113-24. doi: 10.1177/1094670506294666.
8. Lamberti, Lucio. 2013. «Customer Centricity: The Construct and the Operational Antecedents». *Journal of Strategic Marketing*. 21 (7). P. 588-612. doi: 10.1080/0965254X.2013.817476.
9. Wagner, Christian, and Ann Majchrzak. 2006. «Enabling Customer-Centricity Using Wikis and the Wiki Way». *Journal of Management Information Systems*. 23 (3). P. 17-43. doi: 10.2753/MIS0742-1222230302.
10. Waisberg, Daniel, and Avinash Kaushik. 2009. «Web Analytics 2.0: Empowering Customer Centricity». *The Original Search Engine Marketing Journal*. 2 (1). P. 5-11.
11. Sheth, Jagdish N., Rajendra S. Sisodia, and Arun Sharma. 2000. «The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing». *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28 (1). P. 55-66. doi: 10.1177/0092070300281006.
12. Gurău, Călin, Ashok Ranchhod, and Ray Hackney. 2003. «Customer-Centric Strategic Planning: Integrating CRM in Online Business Systems». *Information Technology and Management*. 4 (2/3). P. 199-214.
13. Lenskold, James D. 2004. «Customer-Centric Marketing ROI». *Marketing Management*. 13 (1). P. 26-31.
14. I. Inna M. Repina, Olena V. Potienko Problem area differences in the concepts of customer centricity and customer orientation. *Механізм економічного регулювання*. № 3 (101). С. 40-49. <https://doi.org/10.32782/mer.2023.101.06>
15. Халіна В.Ю. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 75-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_9_15
16. Ковалевський В.О., Юшкевич О.О. Клієнтоорієнтованість організації як соціально-економічна категорія. *Бізнес Інформ*. 2019. № 6. С. 246-251. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_6_
17. Ковалевський В.О., Юшкевич О.О. Принципи побудови клієнтоорієнтованої системи управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 5(1). С. 58-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_5\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2020_5(1)_9)
18. Завадська Д.В. Наукове обґрунтування концептуальних аспектів клієнтоорієнтованого підходу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки*. 2022. № 7. С. 94-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_7_12
19. Каличева Н.С., Кондратюк М.В., Григоров А.В. Роль клієнтоорієнтованості у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 80. С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2022_80_5

20. Захаренко Д.А. Управління клієнтоорієнтованістю підприємства: методологічний вимір. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3. С. 127-134. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/estebi_2017_3_19
21. Боєнко О.Ю., Статкевич К.О. Стратегічне управління підприємством: клієнто-орієнтований підхід. *Економіка і організація управління*. 2021. Вип. 4. С. 131-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2021_4_14
22. Командровська В.Є., Тюрменко В.О., Чернишова Т.В. Управління бізнес-процесами клієнтоорієнтованості компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48(2). С. 62-66. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_48\(2\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_48(2)_13)
23. Марченко О.С. Клієнтоцентричність як основа конкурентоспроможності консалтингового бізнесу. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1. С. 180-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_etp_2021_1_23
24. Рябоконт Н.П., Мартінович В.Г. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 21(2). С. 104-107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2016_21%282%29_27
25. How to create a customer-centric strategy for your business. URL: <https://www.superoffice.com/blog/how-to-create-a-customer-centric-strategy/>
26. QUALTRICSSM. The top customer service metrics to measure. URL: <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/service-metrics/#ces>
27. Nicoleta Valentina Florea, Dorina Antoneta Tănăsescu, Anișoara Duică (2018) Enabling Customer-Centricity and Relationship Management using Net Promoter Score *Valahian Journal of Economic Studies*
28. Reichheld F., Markey R. (2011) *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-driven World*, Harvard Business Press
29. Who is behind Custopia? URL: <https://custopia.io/about-us>
30. Making customer centricity visible Increase in value through a customer-centric organization. URL: <https://www.ccscore.org/en/>
31. Promote customer centricity. URL: <https://www.start-pulse.com/en/solutions/promote-customer-centricity>
32. Why we made CCScore. URL: <https://www.start-pulse.com/media/pages/loesungen/kundenorientierung-foerdern/e55b2ec077-1625144810/ccscore-an-overview-handout-en.pdf>
33. Study Customer Centricity Score: METHODS, OFFERS, STUDIES. URL: <https://www.intervista.ch/en/study-customer-centricity-score>