

DOI 10.26886/2311-4517.1(106)2026.4

УДК 658.336; 658.5.012.7; 658.512

**ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОДАЖІВ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ФОРМУВАННЯ
ФАХОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПОВЕДІНКОЮ
СПОЖИВАЧІВ**

Руслана Жовновач, доктор економічних наук

<https://orcid.org/0000-0001-6758-3421>

Центральноукраїнський національний технічний університет, Україна,
Кропивницький

Роман Цатурян, здобувач

<https://orcid.org/0009-0008-3524-1628>

Ігор Вірієнко, здобувач

<https://orcid.org/0009-0007-5389-2697>

Микола, Ніколенко, здобувач

<https://orcid.org/0009-0003-3743-5585>

ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, Україна,
Дніпро

Статтю присвячено дослідженню особливостей клієнторієнтованого управління просуванням продукції в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів та формування компетентнісного забезпечення діяльності персоналу з диджиталізації процесів в парадигмі управління поведінкою споживачів. Метою публікації є систематизація та розвиток теоретико-методологічних підходів до маркетингу як соціально орієнтованого різновиду фахової діяльності, обґрунтування умов і визначення чинників управління маркетинговими процесами в умовах реалізації адаптивного підходу до торговельної діяльності. Розвиваються підходи щодо формування вимог професійної

діяльності фахівців цифрового забезпечення торговельної діяльності, спрямованих на максимізацію прибутку, посилення конкурентних переваг, збереження високого рівня конкурентоспроможності та утримання клієнтів підприємств, а також гібридних торговельних мереж на B2B ринку.

Ключові слова: фахові компетенції, професійні компетентності, електронна комерція, управління поведінкою споживачів, діджиталізація діяльності торговельного підприємства, адаптивний підхід

Zhovnovach Ruslana, Doctor in Economics; Tsaturian Roman, Applicant; Tsaturian Roman, Applicant; Virienko Igor, Applicant; Nikolenko Mykola, Applicant; Digitalization of sales as a determinant of the professional competencies' formation in the consumer behavior management system/ Central Ukrainian National Technical University, Ukraine, Kropyvnytskyi; Pryazovskyi State Technical University, Ukraine, Dnipro

The article is devoted to the study of the features of customer-oriented management of product promotion in the context of digital transformation of business processes and the formation of competence support for the activities of personnel for the digitalization of processes in the consumer behavior management system. The authors consider the evolution of marketing tools from Marketing 4.0 to Marketing 6.0, emphasizing the role of digitalization in the formation of professional competencies of specialists. The purpose of the publication is to systematize and further develop theoretical and methodological approaches to the interpretation of marketing as a socially oriented type of activity, as well as substantiate the conditions and determine the key factors of effective management of marketing processes, taking into account the formation of consumer value and ensuring the long-term

development of the customer base with the implementation of an adaptive approach to trading activities in the B2B market by means of forming professional competencies of employees. The author's position on the practical activity focused on creating value for customers within the framework of the Marketing 6.0 concept, which sharpens competition on the formation and consolidation of customer experience, attracting and fully integrating consumers into the processes of customization, individualization of final products by means of expanding the interaction "producer – consumer" in the process of determining the configuration of future services of the enterprise, which provides for the competent use of innovative trends, tools and tools, is substantiated. The publication develops scientific approaches to understanding the professional activities of specialists in the digital provision of trade business processes aimed at maximizing profits, strengthening competitive advantages, maintaining a high level of competitiveness and retaining customers of both industrial enterprises and hybrid retail chains. The sequence of the main stages of modeling the professional competencies of employees in the digitalization of trade processes with the division into empirical and intuitive is determined. The entire chain of customer-oriented processes is covered: from concluding contracts with suppliers to ensuring consumer loyalty of combined online & offline trade.

Keywords: *professional competencies, professional competencies, e-Commerce, consumer behavior management, digitalization of trade enterprises, adaptive approach*

Вступ. Диджиталізація продажів як детермінанта формування фахових компетенцій у системі управління поведінкою споживачів за реалізації адаптивного підходу до торговельної діяльності на B2B-ринку це багатовимірний соціально-економічний і організаційно-

технологічний процес інтеграції цифрових інструментів, інформаційно-аналітичних систем та платформ взаємодії у збутову діяльність підприємства, який виступає ключовим чинником трансформації змісту, структури й функціональної спрямованості професійних компетенцій фахівців. У науково-теоретичному аспекті це поняття відображає причинно-наслідкову залежність між впровадженням цифрових каналів комунікації, автоматизованих систем управління взаємовідносинами з клієнтами, технологій обробки даних і персоналізації пропозицій та розвитком у суб'єктів господарювання здатності до адаптивного прийняття управлінських рішень, прогнозування поведінки контрагентів, гнучкого налаштування торговельних стратегій і оптимізації клієнтського досвіду в умовах B2B-взаємодії. Тобто, діджиталізація забезпечує узгодження професійних компетенцій із вимогами цифрової економіки, сприяє підвищенню ефективності управління поведінкою споживачів на основі адаптивності, аналітичності та клієнторієнтованості, а також формує передумови для сталого розвитку ділових відносин на B2B-ринку в контексті прогнозування й модифікації поведінки споживачів. Засобом підвищення ефективності управління поведінкою споживачів виступає формування та розвиток релевантних фахових компетенцій. Проблематику дослідження визначено авторами у контексті продовження підходу до розуміння маркетингу не лише як економічної, а як соціально спрямованої діяльності. Йдеться про професійне виконання функцій і процедур, завдяки яким корисні та цінні для споживачів, клієнтів, партнерів і суспільства загалом товарні й сервісні пропозиції ідентифікуються, створюються, просуваються, передаються та взаємовигідно обмінюються. Ефективне управління цією діяльністю можливе за умови чіткого визначення цільових ринків, залучення й утримання платоспроможних споживачів, а також

системного розширення клієнтської бази через формування привабливих і доступних пропозицій. Водночас важливим є усвідомлення споживачами отриманих у результаті покупки унікальних переваг. У класичному розумінні сфера маркетингу охоплює товари, послуги, події, досвід, активи, організації, інформацію та ідеї, що потребує від фахівців не лише ґрунтовних знань, а й уміння ефективно застосовувати їх на практиці.

Ґрунтовні дослідження проблематики запровадження клієнторієнтованого управління до адаптивного просування продукції промислового призначення на B2B ринку здійснено в публікаціях визнаних наукових авторитетів Bruhn [1], Diller [2], Homburg [3], Keiningham [4], Meyer & Dornach [5], Peter [6], Reichheld [7], Reinartz [8], Werner [9]. Особливостям клієнтоорієнтованого управління процесами просування продукції промислового призначення вітчизняних підприємства присвячено публікації Коби В. [10], Романчукевич М. [11], Савицької Н. [12], інших науковців. У зазначених публікаціях визначено та детально описано ключові підходи до розуміння явища лояльності клієнтів. Наприклад, Рябоконт Н. [13] стверджує, що важливою складовою клієнто-орієнтованого підходу є формування лояльності клієнта до компанії, а у роботі Meyer & Dornach [5], Meyer & Overmann [14] зазначається, що лояльність клієнтів включає не лише аспект їхньої фактичної поведінки у режимі реального часу, але налаштованість, поведінкові наміри діяльності у майбутньому.

Проблематика з'ясування сутності та співвідношення понять “професійна компетенція” та “професійна компетентність” у контексті формування фахових підходів до управління поведінкою споживачів у працях вітчизняних науковців висвітлюється фрагментарно та

здебільшого має поверхневий характер, що свідчить про недостатній рівень її системного й комплексного опрацювання.

Метою статті є систематизація та подальший розвиток теоретико-методологічних підходів до трактування маркетингу як соціально орієнтованого виду діяльності, а також обґрунтування умов і визначення ключових чинників ефективного управління маркетинговими процесами з урахуванням формування споживчої цінності та забезпечення довгострокового розвитку клієнтської бази за реалізації адаптивного підходу до торговельної діяльності на B2B ринку засобами формування фахових компетенцій працівників.

Виклад основного матеріалу. Еволюційна зміна операційного інструментарію просування продукції призвела спочатку до появи феномену вхідного Marketing 4.0, що на момент свого створення повністю базувався на цифрових інформаційних технологіях і сьогодні поєднує у собі особливості функціонування фіджитальних (комбінованих фізичних та діджитальних) ринків Marketing 5.0/6.0 публічних корпорацій.

Теорія наукового дослідження ринків та практична діяльність маркетингологів, орієнтована на створення цінності для клієнтів у межах концепції Marketing 6.0, загострює конкуренцію на сприянні формуванню та отриманні клієнтського досвіду, залученні та повноцінному інтегруванні споживачів до процесів кастомізації, індивідуалізації кінцевої продукції засобами запровадження інноваційної взаємодії “виробник – споживач” у процесі визначення конфігурації майбутніх послуг підприємства, що передбачає використання інновативних трендів, засобів та інструментів електронної комерції:

- віртуалізація (VR) та доповнення реальності (AR) з метою полегшення взаємодії споживачів з продуктами в режимі реального часу без необхідності фізичної присутності;
- створення віртуальних магазинів або виставок;
- інтерактивний контент та гейміфікація як засоби загострення відчуття приналежності та прихильності до бренду;
- створення засобами штучного інтелекту персоналізованих пропозицій, що враховують уподобання та поведінку користувачів, значно покращують досвід покупок, автоматизують процеси прийняття рішень покупцями;
- використання технологій Blockchain та Token (NFT) з метою створення прив'язаних до продукції цифрових активів (унікальних цифрових сертифікатів на продукти та послуги);
- використання соціальних мереж та інфлюенсерів з метою формування попиту на товари/послуги засобами публікування відгуків, віртуального контенту або прямих трансляцій;
- відео- та стримінгові платформи створення іммерсивного досвіду з метою інформування споживачів про товар безпосередньо в домашній обстановці;
- створення засобами штучного інтелекту персоналізованих стратегій, що базуються на Big Data Analyse (BDA) поведінки та переваг споживачів, адаптування брендів до уподобань клієнтів в режимі реального часу;
- створення рекомендаційних систем на автоматичних платформах Netflix чи Amazon;
- зміна споживацьких вподобань через вибір, вікторини, конкурси активної взаємодії з продукцією засобами гейміфікація та поширення інтерактивного контенту через соціальні мережі або віртуальні платформи;

- віртуалізація та доповнення реальності з метою полегшення “перенесення” продукту в звичну для клієнта обстановку, створення нових реалій для брендів з метою зміни сприйняття продукту, формування нових уподобань через новий досвід;
- формування спільного віртуального досвіду, обмежених серій продуктів, спонукання до швидких покупок через відчуття обмеженості або унікальності засобами NTF та цифрових активів;
- швидке адаптування брендами стратегій змін на ринку засобами BDA;
- використання платформ co-creation або co-production з користувачами;
- використання соціальних мереж та інфлюенсерів з метою впливу на сприйняття продуктів масовою аудиторією через блогерів, зірок та лідерів думок;
- колаборація з іншими сферами (мода, музика, кіно) з метою зміни уподобань через асоціацію з трендами та культурними явищами;
- мікрмаркетинг для невеликих груп споживачів, локалізація і обмеження серій продуктів, адаптація до певного регіону або групи споживачів;
- постійні оновлення, випуск нових модифікацій та версій на основі концепції “виробничої ітерації” забезпечення привабливості інновативних оновлень продуктів для споживачів.

В свою чергу, вагомими аргументами на користь використання перелічених інструментів ми вважаємо те, що:

- **VR та AR** дозволяють зануритися у віртуальний простір, де споживач може взаємодіяти з продуктами або послугами в реальному часі, створюючи унікальний емоційний досвід;

– створення віртуальних просторів (Метавсесвіт), де споживачі можуть не тільки взаємодіяти з продуктами, а й соціалізуватися, купувати або брати участь у спеціальних подіях (віртуальні шоуруми чи конференції), що дає можливість брендам створювати ексклюзивний досвід для клієнтів;

– **інтерактивний контент та гейміфікація** допомагають залучити споживачів через інтерактивні елементи (бали, змагання, нагороди та рівні); вікторини, опитування, вибір власного досвіду або можливість створювати персоналізовані продукти, дозволяє споживачам брати участь у процесі ідентифікації з брендом;

– **персоналізація за допомогою штучного інтелекту (чат-боти у режимі реального часу, автоматизовані системи адаптування рекламних кампаній, голосові асистенти)** дозволяє створювати персоналізовані досвіди на основі даних користувачів, їхніх уподобань, поведінки та попередніх покупок, здійснювати покупки безпосередньо в чаті;

– **інфлюенсери та соціальні мережі виступають** ключовими партнерами брендів у створенні персоналізованих кампаній, допомагають створювати взаємодію між брендом і його клієнтами, дозволяючи брендам бути більш доступними та побудувати міцні стосунки зі споживачами;

– **інтерактивні події та вебінари** дозволяють брендам створювати унікальні можливості для споживачів дізнатися більше про продукцію, взяти участь у обговореннях чи навіть віртуально “зустріти” знаменитостей чи експертів, залучити споживачів до безпосередньої взаємодії, отримати “живий” досвід і емоційний зв’язок;

– **цифрові ігри та віртуальні персонажі створюють** ще більш глибокий та захоплюючий досвід для користувачів;

– **блокчейн та NFT (невзаємозамінні токени)** дають можливість брендам пропонувати унікальні цифрові активи або продукти, що надають спеціальні права або привілеї, можуть бути використані як елемент ексклюзивності;

– **інтерактивні цифрові майданчики (онлайн-магазини, віртуальні виставки)** забезпечують більш глибокий та привабливий досвід покупок;

– **використання інноваційних методів доставки (дрони), інтеграція з безконтактними методами оплати (біометрія, криптовалюта)** дозволяє зменшити час і підвищити зручність покупок, робить клієнтський досвід більш інтуїтивним і швидким.

Адаптивне управління споживчою поведінкою у системі електронної комерції – забезпечення засобами сервіс-менеджменту елементів організації, систем та рутинних бізнес-процесів діяльності з надання послуг високої якості обслуговування на основі знань про споживачів, їхній настрій, цінності, споживчі уподобання шляхом підтримки міцних емоційних зв'язків з метою формування усвідомленої лояльності до торговельної мережі за відносного знеособлення цільової аудиторії в умовах масового споживання.

Засадами налаштування взаємовідносин зі споживачами є детальне вивчення інтересів та споживчих уподобань-потреб покупців; налагодження надійних каналів комунікації з торговельними мережами; постійне інформування покупців про потенційні можливості мереж; надійне, чітке, зрозуміле та об'єктивне інформаційне супроводження процесів поточного управління взаємовідносинами (на основі постійно оновлюваної інформації про частоту покупок, суму чеку, останні закупки, прийнятне для покупця з лінійки торговельних марок) шляхом організування діалогу з

покупцями, орієнтування мережі на споживача, довірчого комунікування з потенційними та реальними покупцями.

Сьогодні до переліку клієнторієнтованих інноваційних засобів просування продукції в цифровому середовищі прийнято відносити: використання нестандартних рекламних носіїв; інтернет-виставки, інтернет-аукціони; веб-конференції; системи взаємодії з продавцями (VRM); просування сайту в соціальних медіа (SMO, SMM, Social Aids); мобільну рекламу (mobile application); доповнену реальність (augmented reality – системи, в яких реальний світ доповнюється віртуальними об'єктами).

Створення успішної комунікації зі споживачами потребує глибокого оволодіння працівниками основними компетенціями, а також їхньої здатності ефективно вирішувати професійні завдання відповідно до актуальних вимог сучасного ведення бізнесу в умовах цифрової економіки. У науковій літературі поняття “компетенція” трактується у залежності від контексту та авторського підходу. Зокрема, Новий тлумачний словник української мови [15] визначає компетенцію як обсяг і якість знань та вмінь у галузі діяльності спеціаліста, включаючи перелік питань, у яких він добре орієнтується. У Словнику професійної освіти [16] компетенція розглядається як комплекс взаємопов'язаних якостей особи — знань, умінь, навичок та способів діяльності, — що стосуються певного кола предметів і процесів та є необхідними для якісної продуктивної роботи. Черемис І. [17] акцентує увагу на знаннях та вміннях у сфері професійної діяльності як основі компетенції. Дослідження змісту фахової компетенції та професійної діяльності включають різні методологічні підходи. Наприклад, [18] пропонують модель KSAO (знання, уміння, здібності, інші характеристики), яка підкреслює, що тестування інтелекту недостатнє для прогнозування успіху в професійних

завданнях і сприяє розвитку діяльнісних аналітичних методів. “Інтерв’ю щодо поведінкових подій” для оцінювання рівня професійної компетенції розроблено [19]. Mansfield розрізняє підходи до визначення компетенції для однозадачної, багатозадачної роботи та універсальних умінь [20], а [21] запропонував метод для аналізу професійних завдань та вимог до виконавців на робочому місці.

Ми є прибічником наукового підходу, за яким компетентність досліджується як поєднання когнітивного, мотиваційного, регулятивного аспектів та особистісного ставлення до освоєння професійних знань, умінь і навичок. Це взаємодіє з мотивацією, ціннісними орієнтирами, здатністю долати стереотипи, гнучкістю мислення, самостійністю, цілеспрямованістю та вольовими якостями в професійній діяльності, конкретизує завдання в наборах навичок з позиції акмеологічних закономірностей та етапів зрілості особистісно-професійного розвитку як бажаного результату оволодіння компетенціями.

Визначення фахових компетентностей передбачає етапи моделювання:

I. Встановлення загальних підходів до цілей діяльності через можливі варіанти: аналіз успішних прикладів, виведення з корпоративної стратегії чи врахування культурних цінностей організації.

II. Аналіз компетенцій. Включає завдання (кроки для досягнення цілей) та вимоги (бажана поведінка чи навички). Підходи:

–DACUM-аналіз для професійних навичок на робочому місці, з акцентом на обов'язки, завдання та підзадачі.

–інтуїтивний метод на основі KODE-матриці, що узагальнює досвід у критичних ситуаціях (рис. 1).

– ситуативне консультування з аналізу зв'язків між особистістю та професійним успіхом.

П Персональні компетенції				А Активність професійна та навички фахової діяльності			
лояльність	нормативна етична поведінка	готовність до використання	самоконтроль	здатність приймати рішення	прагнення до творчості	енергійність	мобільність
авторитетність, здатність викликати довіру	самоповага	творчі здібності	відкритість до змін	готовність до інновацій	стійкість	готовність до активної діяльності	ініціативність
гумор	налаштованість на допомогу	бажання вчитись	цілісність мислення	оптимізм	публічність діяльності	діяльність, що орієнтована на результат	цілеспрямованість
вимогливість до працівників	здатність делегувати функції	дисципліна	надійність	вміння надати імпульс	відповідальність	наполегливість	послідовність
здатність вирішувати конфлікти	здатність до інтеграції, об'єднання	здатність набувати навички	здатність вирішувати проблеми	орієнтація на отримання знань	аналітичні здібності до висновків	натхненність	організаційні здібності
навички командної роботи	вміння вести діалог	готовність до проведення експериментів	вміння консультувати	об'єктивність	здатність виносити судження	старанність	системність та методичність
комунікабельність	здатність до співпраці	вміле спілкування	бажання зрозуміти	управління проектами	усвідомлення наслідків	експертні знання	знання ринку
здатність управляти відносинами	вміння пристосовуватись, адаптивність	відчуття обов'язку	сумлінність	педагогічні здібності	професійне визнання	передбачуваність поведінки	володіння міждисциплінарними знаннями
С Соціально-комунікативні компетенції				Ф Фахово-методичні компетенції			

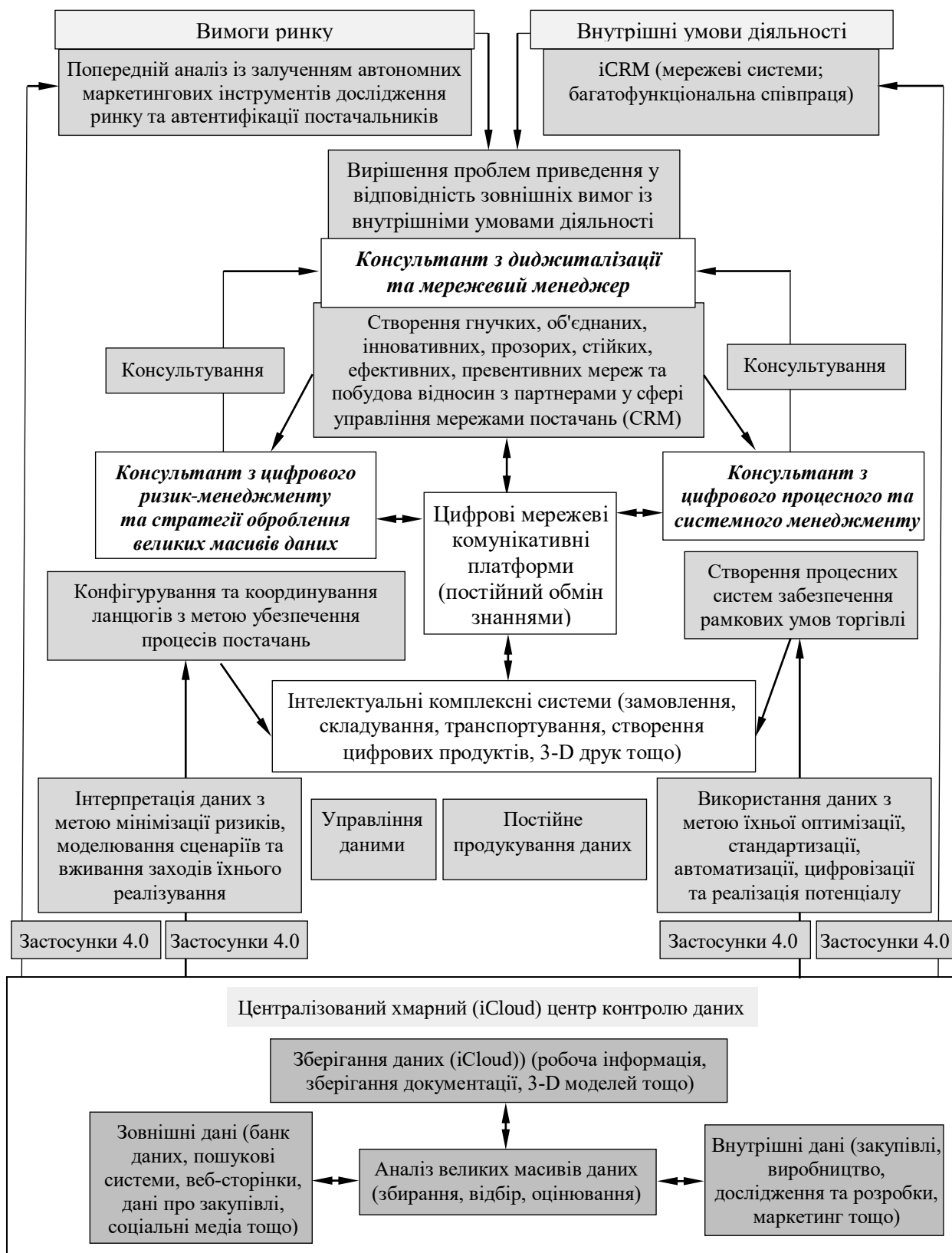
Джерело: складено авторами на основі узагальнення [22; 23; 24]

Рисунок 1. Матриця KODE® сукупності Soft Skills компетенцій, що формуються на основі досвіду діяльності

III. Моделювання профілю компетентностей на основі АКЕК-методу для комплексного аналізу завдань та вимог, поєднуючи емпіричні (hard skills) (рис. 2) та інтуїтивні (soft skills) елементи, з формулюванням критеріїв спеціалізації.

IV. Профілювання ідеальних компетентностей. Для диджиталізації (наприклад, налаштування мереж, управління процесами, стратегії ризиків) це забезпечує виконання завдань на всіх стадіях: від формування асортименту до клієнтських відносин.

V. Запровадження компетентісного підходу через HR-заходи, з фокусом на вимоги до “м'яких” навичок фахівців.



Джерело: складено авторами

Рисунок 2. Профілі Hard Skills компетентностей фахівців адаптивних торговельних організацій

Зауважимо, що наведені компетентності набувають особливого значення в умовах, коли масові кризові явища чинять руйнівний вплив

на функціонування торговельних мереж, що зумовлює необхідність суттєвого перегляду традиційних маркетингових стратегій та їх адаптації до нових реалій. Це висуває підвищені вимоги до здатності оперативно реагувати на зміни, створювати інноваційні підходи та забезпечувати гнучкість у плануванні й реалізації комерційної діяльності, відповідно до нових викликів ринку.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Дослідження присвячено осягненню особливостей клієнторієнтованого управління просуванням продукції в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів та формуванню компетентнісного забезпечення діяльності персоналу з диджиталізації процесів в системі управління поведінкою споживачів. Розглядається еволюція маркетингових інструментів від Marketing 4.0 до Marketing 6.0, підкреслюється роль діджиталізації в формуванні професійних компетенцій фахівців. У ході досягнення сформульованої мети публікації обґрунтовано авторську позицію щодо орієнтованої на створення цінності для клієнтів у межах концепції Marketing 6.0 практичної діяльності, яка загострює конкуренцію на формуванні та закріпленні клієнтського досвіду, залученні та повноцінному інтегруванні споживачів до процесів кастомізації, індивідуалізації кінцевої продукції засобами розширення взаємодії “виробник – споживач” у процесі визначення конфігурації майбутніх послуг підприємства, що передбачає компетентного використання інновативних трендів, засобів та інструментів. У роботі знаходить відображення науковий підхід до розуміння професійної діяльності фахівців з цифрового забезпечення торговельних бізнес-процесів, спрямованих на максимізацію прибутку, посилення конкурентних переваг, збереження високого рівня конкурентоспроможності та утримання клієнтів як промислових підприємств, так і гібридних торговельних мереж. Визначено

послідовність основних етапів моделювання фахових компетенцій працівників з діджиталізації торговельних процесів з розділенням на емпіричні та інтуїтивні. Перспективи подальших досліджень вбачаються у поглибленні досліджень впливу цифрових технологій на моделі поведінки споживачів, визначенні структури цифрових, аналітичних та поведінкових навичок, необхідних фахівцям у сфері продажів і маркетингу, а також розроблення моделей їх розвитку в системі освіти та корпоративного навчання, дослідженні інтеграції offline і online каналів (омніканальності) як фактору управління клієнтським досвідом в питаннях синхронізації даних, поведінкової аналітики та оптимізації customer journey. Перспективними напрямками виступають дослідження етичних та соціальних аспектів діджиталізації продажів, а саме аспекти захисту персональних даних, довіри споживачів, прозорості алгоритмів і впливу цифрового середовища на автономність вибору. Слід також розвивати міждисциплінарний підхід, що поєднує маркетинг, психологію, поведінкову економіку та інформаційні технології.

Література:

1. Bruhn M. Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer-Relationship-Management (CRM). München: Verlag C.H. Beck oHG. 2016. 385 s.
2. Diller H. Innovatives Industriegütermarketing. (Marketing-forschung aktuell). GIM – Gesellschaft. 2007. 100 s.
3. Homburg C., Bruhn M. Kundenbindungsmanagement: eine Einführung in die theoretische und praktische Problemstellung. *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* / Bruhn M., Homburg C. (Hrsg.). Wiesbaden. 2008. S. 3-37.

4. Keiningham T., Cool B., Aksoy L., Andreassen T., Weiner J. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality*. 2007. № 71, issue 3, Pp. 361-384.
5. Meyer A., Dornach F. Kundenmonitor Deutschland: Qualität und Kundenorientierung; Jahrbuch der Kundenorientierung in Deutschland 2000. München: Servicebarometer AG. 2000. 192 s.
6. Peter I. Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten. 2. Wiesbaden: Gabler. 2001. 377 s.
7. Reichheld F., Sasser W. Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. *Harvard Manager*. 1991. № 13. Issue 4. Pp. 108-116.
8. Reinartz W., Thomas J., & Kumar V. Balancing acquisition and retention resources to maximise customer profitability. *Journal of marketing*. 2005. № 69. Issue 1. Pp. 63-79.
9. Werner H. Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling [Supply chain management. Basics, strategies, instruments and controlling]. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. 2020. 597 s.
10. Коба В., Пилипенко О., Городецький М. Місце клієнтоорієнтованого підходу у системі маркетингу підприємства. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів V Міжн. наук.-практ. конф. К.: КНЕУ, 2020. С. 216-218. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32925/sism_20_216-219.pdf?sequence=1*
11. Романчукевич М.Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. с. 165-173. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21_2018_ukr/30.pdf.

12. Савицька Н.Л. Управління клієнтським досвідом в контексті розвитку поведінкового маркетингу. *Маркетинг у підприємництві, біржовій діяльності та торгівлі в smart-суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри*: колективна монографія / за наук. ред. Перевозової І.В. Львів: Вид. Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 225-245.
13. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: [http:// www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522)
14. Meyer A., Overmann D. Kundenbindung. *Handwörterbuch des Marketings* / Zentes J. (Hrgs.). Stuttgart. 1995. 1351 s.
15. Новий тлумачний словник української мови (у трьох томах). том 1, А – К / укладачі: В.В. Яременко, О.М. Сліпущко. Київ, Вид-во “АКОНІТ”, 2006. 926 с.
16. Професійна освіта: Словник: навч. пос. / уклад. С.У. Гончаренко та ін. / за ред. Н.Г. Николо. К.: Вища школа, 2000. 149 с.
17. Черемис І. Нові вимоги до спеціаліста: поняття компетентності й компетенції. *Вища освіта України*. 2006. №2. С. 84-88.
18. Fleishman E.A., Reilly M.E. Handbook of human abilities: Definitions, measurements, and job task requirements. Palo Alto: Consulting Psychologist Press, 1992. 132 P.
19. Spencer L.M., Spencer S. Competences at work: Models for superior performance. New York: John Wiley and Sons. 1993. 384 p.
20. Mansfield R.S. Building competency models: Approaches for HP professionals. *Human Resource Management*. 1996. № 35. P. 7-18.
21. Norton R.E. DACUM handbook. Columbus: The Ohio State University. 1997. 308 S.
22. Heyse V. KODE® und KODE®X – Kompetenzen erkennen, um Kompetenzen zu entwickeln und zu bestärken. *Handbuch*

Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis / J. Erpenbeck, L. von Rosenstiel, S. Grote, W. Sauter (Hrsg.). Stuttgart: Schäffer- Poeschel, 2017. S. 245-273.

23. Heyse V., Erpenbeck, J. Der Sprung über die Kompetenzbarriere: Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzen Entwicklung von und in Unternehmen. Bielefeld: Bertelsmann. 1997. 395 S.

24. Hofmann E., Staiger F. Beschaffungs-kompetenzen 4.0. Berufsbilder im Zeitalter des digitalisierten Einkaufs. Springer Gabler. 2020. 189 S.

References:

1. Bruhn, M. (2016). *Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer-Relationship-Management (CRM)*. 5., vollständig arbeitete Aufl. (dtv Beck Wirtschaftsberater). München: Verlag C.H. Beck oHG. 385 s.

2. Diller, H. (2007). *Innovatives Industriegütermarketing. (Marketingforschung aktuell)*. GIM – Gesellschaft. 100 s.

3. Homburg, C., & Bruhn, M. (2008). *Kundenbindungsmanagement: eine Einführung in die theoretische und praktische Problemstellung*. In Bruhn, M., Homburg, C. (Hrsg.). *Handbuch Kundenbindungmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* (S. 3-37). Wiesbaden.

4. Keiningham, T., Cooil, B., Aksoy, L., Andreassen, T., & Weiner, J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality*, no. 71, issue 3, pp. 361-384.

5. Meyer, A., & Dornach, F. (2000). *Kundenmonitor Deutschland: Qualität und Kundenorientierung; Jahrbuch der Kundenorientierung in Deutschland 2000*. München: Servicebarometer AG. 192 s.

6. Peter, I. (2001). *Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten*. Wiesbaden: Gabler. 377 s.
7. Reichheld, F., & Sasser, W. (1991). Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. *Harvard Manager*, no. 13, issue 4, pp. 108-116.
8. Reinartz, W., Thomas, J., & Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximise customer profitability. *Journal of marketing*, no. 69, issue 1, pp. 63-79.
9. Werner, H. (2020). *Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling [Supply chain management. Basics, strategies, instruments and controlling]*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. 597 s.
10. Koba, V., Pylypenko, O., Horodets'kyi, M. (2020). Mistse kliyentooriyentovanoho pidkhodu u systemi marketynhu pidpryyemstva [The place of a customer-oriented approach in the enterprise marketing system]. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: zb. materialiv V Mizhn. nauk.-prakt. konf. (m. Kyiv)* [Strategic imperatives of modern management: collection of materials of the V International Scientific and Practical Conference (Kyiv)]. 216-218. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32925/sism_20_216-219.pdf?sequence=1 (in Ukrainian).
11. Romanchukevych, M.Y. (2018). Kliyentooriyentovanist' yak instrument formuvannya konkurentnykh perevah kompaniyi [Customer orientation as a tool for forming competitive advantages of a company]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy* [Economics and Business Management], no. 21, 165-173. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21_2018_ukr/30.pdf (in Ukrainian).
12. Savyts'ka, N.L. (2023). *Upravlinnya kliyent·s'kym dosvidom v konteksti rozvytku povedinkovoho marketynhu* [Customer experience management

in the context of behavioral marketing development]. In Perevozova I.V., (Ed.), *Marketing in entrepreneurship, stock market activity and trade in a smart society: managerial, innovative, and methodological dimensions* (pp. 225-245). L'viv: Vyd. Koshovyy B.-P.O. (in Ukrainian).

13. Ryabokon', N.P. (2015). Do pytannya formuvannya kliyantooriyentovanosti yak klyuchovoyi kompetentsiyi kompaniyi [On the issue of forming customer orientation as a key competence of the company]. *Efektivna ekonomika* [Effective economy], no. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522> (in Ukrainian)

14. Meyer, A., & Overmann, D. (1995). *Kundenbindung. Handwörterbuch des Marketings* / Zentes, J. (Hrgs.). 1351 s.

15. Yaremenko, V.V. Slipushko, O.M. (Compl.). (2006). *New Explanatory Dictionary of the Ukrainian Language* (in three volumes). (Volume 1, A – K). Kyiv: Publishing House “AKONIT”. 926 p. (in Ukrainian).

16. Nykalo, N.G. (Ed.). (2000). *Vocational education: Dictionary*. K.: Higher school. 149 p. (in Ukrainian).

17. Cheremys, I. (2006). Novi vymohy do spetsialista: ponyattya kompetentnosti y kompetentsiyi [New requirements for a specialist: the concepts of competence and competence]. *Vyshcha osvita Ukrayiny* [Higher education of Ukraine], no. 2, 84-88. (in Ukrainian).

18. Fleishman, E.A., & Reilly, M.E. *Handbook of human abilities: Definitions, measurements, and job task requirements*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press. 132 P.

19. Spencer, L.M., & Spencer, S. (1993). *Competences at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley and Sons. 384 p.

20. Mansfield, R.S. (1996). Building competency models: Approaches for HP professionals. *Human Resource Management*, no. 5, pp. 7-18.

21. Norton, R.E. (1997). *DACUM handbook*. Columbus: The Ohio State University. 308 S.

22. Heyse, V. *KODE® und KODE®X – Kompetenzen erkennen, um Kompetenzen zu entwickeln und zu bestärken*. In J. Erpenbeck, L. von Rosenstiel, S. Grote, W. Sauter (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, bitte geschehen und psychologischen Praxis*. (S. 245-273). Stuttgart: Schäffer- Poeschel, 2017.
23. Heyse, V., Erpenbeck, J. (1997). *Der Sprung über die Kompetenzbarriere: Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzen Entwicklung von und in Unternehmen*. Bielefeld: Bertelsmann. 395 S.
24. Hofmann, E., & Staiger, F. (2020). *Beschaffungs-kompetenzen 4.0. Berufsbilder im Zeitalter des digitalisierten Einkaufs*. Springer Gabler. 2020. 189 S.