

О. Г. Вагонова,
д. е. н., професор, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6553-7771>
В. В. Чорнобаєв,
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6624-6423>
Л. В. Касьяненко,
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3566-220X>
С. М. Тютченко,
к. е. н., доцент, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8480-6519>
М. С. Гаржа,
аспірант, НТУ "Дніпровська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5774-9034>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.17.39

ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНOSTІ У СУЧАСНІЙ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТОРГІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

O. Vagonova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Dnipro University of Technology
V. Chornobaev,
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology
L. Kasyanenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology
S. Tiutchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Dnipro University of Technology
M. Harzha,
Postgraduate student, Dnipro University of Technology

AN INTEGRATED APPROACH TO DETERMINING CUSTOMER ORIENTATION IN THE MODERN BUSINESS MODEL OF A TRADING ENTERPRISE

Стаття зосереджується на аналізі різноманітних факторів, які впливають на клієнтоорієнтованість персоналу у різних ринкових умовах. Особлива увага приділяється тому, як національна культура, ринкові умови та глобальні тенденції формують відносини між співробітниками та клієнтами в контексті сучасних викликів та можливостей, з якими стикаються торговельні підприємства.

В роботі виявлено важливість організаційних аспектів, таких як стратегія компанії, структура управління та системи HR, що сприяють адаптації персоналу до потреб клієнтів. Значний акцент робиться на необхідності врахування внутрішньої корпоративної культури та сприяння розвитку соціальних та технічних навичок співробітників, що безпосередньо впливає на їх здатність задовольняти потреби клієнтів.

Також у статті розглядаються індивідуальні характеристики співробітників, які включають особистісні риси, професійні навички та соціально-демографічні фактори. Підкреслюється роль освіти та професійного досвіду у формуванні клієнтоорієнтованої поведінки, що є ключовим для досягнення високого рівня задоволеності клієнтів і підтримки довгострокових відносин з ними.

The article highlights a comprehensive approach to the analysis and improvement of customer orientation of employees. The study focuses on the influence of external, organizational and individual factors that shape employee behavior in the context of customer service. The authors offer a detailed consideration of each of these factors in order to optimize interactions between employees and customers in commercial enterprises.

External factors such as national culture, market conditions and global trends play a crucial role in shaping customer orientation. The article emphasizes that understanding these aspects allows companies to adapt their marketing strategies and improve service quality. The authors draw attention to the importance of taking into account the cultural differences and economic characteristics of developing markets for effective market adaptation.

Organizational factors, including organizational culture, strategies, structure, and processes, determine the internal environment in which employees interact with customers. The article discusses practices that promote customer orientation, such as formalization of processes, autonomy in decision-making, and the role of HR in the development of employee competencies. Analysis shows that systematic involvement and support from all levels of management is key to implementing a customer-centric culture.

At the individual level, the personal characteristics and professional skills of employees have a direct impact on their ability to meet customer needs. The article emphasizes the importance of motivation, empathy and adaptability, which contribute to increased customer satisfaction and the development of long-term relationships. Various training and development methods that can enhance customer orientation among employees are discussed.

Overall, this article contributes to understanding the complexity and multidimensionality of customer orientation in the retail sector. The authors call for the integration of theoretical and practical approaches to develop effective strategies that meet both individual and organizational needs, emphasizing the need to create a harmonious and interconnected work environment.

Ключові слова: конкуренція, торгівня, компанія, фактори, мотивація, клієнтоорієнтованість, працівники, ринок, стратегічне управління.

Key words: competition, trade, company, factors, motivation, customer orientation, employees, market, strategic management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Питання орієнтації на клієнта вивчається у наукових джерелах на рівні організації, окремих працівників, а також у контексті взаємодії між компаніями. В літературі існує кілька підходів до тлумачення цього поняття, а також ключових чинників, що впливають на клієнтоорієнтованість з точки зору маркетингу та стратегічного управління персоналом. Важливим є також розгляд цієї концепції через призму теорії зацікавлених сторін, що втілено у міжнародних стандартах з управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематиці розуміння сутності клієнтоорієнтованості у сучасній бізнес-моделі торгівельного підприємства та факторів що її визначають приділено багато уваги в наукових публікаціях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Зокрема, до останніх досліджень та публікацій, що охоплюють різні аспекти клієнтоорієнтованості, включаючи вплив централізації та формалізації на продуктивність підприємства, крос-культурну компетенцію в міжнародному бізнесі, виклики в управлінні людськими ресурсами, тренди у навчанні продажам, стратегічне управління зацікавленими сторонами, стандарти надання послуг, та вплив маркетингу і продажів на створення цінності для клієнтів, слід віднести наукові

наробки таких провідних зарубіжних науковців: S. Auh та B. Menguc, J.C. Barrera, R. Batt, M.S. Chambers, L.B. Chonko, J.F. Tanner та W.A. Weeks, R.E. Freeman, S. Gountas, J. Gountas та F.T. Mavondo, P. Guenzi та G. Troilo, а також H. Ghorbani, S.M.A. Demneh та A. Khorsandnejad та інших. Ці дослідження підкреслюють важливість інтегрованого підходу для досягнення високого рівня клієнтоорієнтованості, що є критичним для успіху сучасних торгівельних підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в розробці інтегрованого підходу до визначення клієнтоорієнтованості на основі комплексного аналізу взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів у сучасній бізнес-моделі торгівельного підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зацікавленість у клієнтоорієнтованості з'явилася в 1950-х роках і спочатку аналізувалася переважно у контексті маркетингової концепції "орієнтації на ринок". Особливу увагу у цьому напрямку привертають праці таких вчених, як П. Друкер та Т. Левітт, які вважали, що метою маркетингу є досягнення рівня розуміння клієнтських потреб, що забезпечує автоматичний збут товарів і послуг. П. Котлер наголошував, що кожен співробітник має виступати як маркетолог, орієнтуючись

на задоволення потреб споживачів. В. Нарвер і С. Слейтер вказували на складові ринкової орієнтації як "орієнтацію на клієнта", "орієнтацію на конкурентів" та "міжфункціональну координацію".

Емпіричні дослідження підтверджують, що ринкова орієнтація позитивно впливає на ставлення співробітників до своєї роботи та їхню клієнтоорієнтованість. Наприклад, роботи Сакса Р., Веїтза Б.А. виявили, що клієнтоорієнтовані продажі включають допомогу клієнтам у прийнятті купівельних рішень, точне опис товарів, пристосування презентацій до потреб клієнтів та уникнення маніпуляцій чи тиску на покупців. Така поведінка забезпечує тривалі відносини з клієнтами та уникнення дій, які можуть призвести до негативних наслідків [32].

У своєму дослідженні, присвяченому аспектам ринкової орієнтації, Коглі А.К., Яворські Б.Й. детально вивчили концепцію "фокус на клієнта" за допомогою проведення інтерв'ю з 62 керівниками компаній у США. Вони виявили, що ця концепція включає не лише аналіз бізнесу клієнтів для розуміння їхніх потреб, але й залучення комплексних знань про ринок [22]. Ці знання охоплюють зовнішні чинники, такі як конкуренція та державне регулювання, які впливають на поведінку споживачів. Коулі також зазначив, що клієнтоорієнтованість має враховувати поточні та майбутні потреби клієнтів, вимагаючи проведення спеціалізованих досліджень для створення та просування продуктів, що відповідають цим потребам.

В контексті ринкової орієнтації важливим є взаємозв'язок між клієнтоорієнтованістю організації та її співробітників, що допомагає забезпечити загальну ринкову орієнтацію. Дослідники підкреслюють важливість наявності у співробітників відповідних знань та поведінки, що відображає клієнтоорієнтованість. Водночас у маркетинговій літературі клієнтоорієнтованість персоналу розглядається не як ізольоване явище, а як частина загальної стратегії.

Розвитку уявлень про зв'язок між клієнтоорієнтованістю організації та персоналу сприяли теорії стратегічного управління людськими ресурсами. Вони вказують на стратегічну взаємозв'язаність між бізнес-стратегією та стратегією управління персоналом, визнаючи необхідність враховування клієнтоорієнтованості для ефективного стратегічного управління.

У новітні часи, фахівці зі стратегічного управління людськими ресурсами все активніше використовують теорію зацікавлених сторін Фрімана Р.Е., що є частиною стратегічного менеджменту, для підкріплення клієнтоорієнтованих практик в управлінні персоналом. Згідно з Фріманом [10], стейкхолдери — це особи або групи, які впливають на цілі компанії або можуть відчувати вплив діяльності компанії, включно з урядами, постачальниками, працівниками, ЗМІ, конкурентами та клієнтами.

Це основоположне положення теорії стало фундаментом для міжнародних стандартів управління. Вплив теорії на практику менеджменту відображається у формуванні загальноприйнятих стандартів, що згодом визначають поведінку компаній і сприймаються вченими як усталені тенденції. Стандарти якості ISO 9000 та стандарти соціальної відповідальності ISO 26000 є прикладами такого взаємовпливу.

Зокрема, міжнародні стандарти якості ISO 9000 зазначають, що успіх організації безпосередньо залежить від її здатності розпізнавати та задовольняти потреби клієнтів. Норми 2000 року ввели принцип клієнтоорієнтованості, який у поточній редакції стандартів 2011 року розширено до зобов'язань усіх підрозділів організації задовольняти потреби споживачів.

Відповідно до дослідження Ленгніцк-Галла М.Л. і Ленгніцк-Галл Ц.А., поняття якості виробництва пройшло через еволюцію від майстерності до відповідності стандартам, бездоганності продукції у відповідності до очікувань клієнтів та, нарешті, до створення задоволення та радості для клієнта, перетворюючи його на партнера. Цей процес включає розвиток довгострокових відносин та довіри між постачальниками та клієнтами [24].

Таким чином, управління якістю і клієнтоорієнтованість визначаються не лише в рамках взаємодії з безпосередніми споживачами продукції чи послуг, а й у контексті ширшого кола зацікавлених сторін, як зазначено в міжнародному стандарті соціальної відповідальності ISO 26000. Урахування інтересів цих стейкхолдерів є ключем до успішного функціонування організації.

Дослідження факторів, які сприяють клієнтоорієнтованості працівників, продовжує бути актуальною темою, проте наразі вони ще не достатньо досліджені та систематизовані. На основі аналізу літератури можна виділити три основні групи таких факторів, які діють на особистісному, організаційному та макроекономічному рівнях. Зокрема, фактори макrorівня, відмінно від особистісних та організаційних, можуть впливати на клієнтоорієнтованість співробітників опосередковано через вплив на політику компанії.

Особистісні фактори включають внутрішньоособистісні характеристики, такі як психологічні особливості, риси характеру та інші атрибути, які впливають на ставлення співробітника до клієнтів. Дослідження показують, що такі риси, як доброзичливість, сумлінність, екстраверсія, невротизм та відкритість до нового досвіду можуть впливати на клієнтоорієнтованість [7; 9]. Проте, зв'язок між цими внутрішньоособистісними факторами та клієнтоорієнтованістю часто критикується через їх високу мінливість та індивідуальність [13]. Ці риси часто є вродженими або формуються на ранніх етапах життя, що ускладнює управління ними у рамках організаційного контексту.

Крім того, до особистісних факторів належать також соціально-демографічні характеристики, соціальний капітал, мотивація та задоволеність роботою. Деякі дослідження також засвідчили зв'язок між клієнтоорієнтованістю та соціальним капіталом [25], а також між клієнтоорієнтованістю та технічними, соціальними навичками та мотивацією [17].

В контексті організаційних факторів особлива увага звертається на стратегічне управління, корпоративні цінності, структуру та процедури в організації. Ці аспекти були виділені в рамках моделі 7S від McKinsey & Company, запропонованої Пітерсом і Ватерманом у 1982 році, яка включає стратегію, навички, спільні цінності, структуру, системи, персонал та стиль керівництва. Гуензі П., Де Луца Л.М. та Троїло Г. зосередились на чотирьох з цих компонентів: стратегії, ціннос-

тях, структурі та системах, аналізуючи їхній вплив на клієнтоорієнтованість співробітників. Вони виявили ряд ключових характеристик, таких як:

- клієнтоорієнтована корпоративна культура;
- відсоток співробітників, які активно залучені до продажів;
- стратегічне фокусування на довгострокових відносинах із клієнтами;
- розширені повноважень прийняття рішень співробітників у департаментах продажу;
- чітке визначення обов'язків і функцій працівників;
- ефективна взаємодія між відділами маркетингу та продажу [13].

Дослідження Гуенці та інших виявило статистично значущий зв'язок між цими організаційними чинниками та клієнтоорієнтованістю співробітників. Щодо стратегії компанії, Стронг Ц.А. і Гарріс Л.Ц. також підкреслили зв'язок між клієнтоорієнтованою стратегією організації та поведінкою її співробітників [37].

Щодо організаційної культури, Е. Шейн описує її як систему базових припущень, які група освоює під час адаптації до зовнішнього середовища та інтеграції внутрішніх процесів. Він виокремлює три рівні культури: поверхневий (артефакти), середній (оголошені цінності) та глибинний (базові уявлення) [33].

Організаційна культура представляє собою сукупність спільних цінностей, які формують поведінку членів організації, спонукаючи їх діяти відповідно до цих цінностей [8]. Вона визначається як ключовий елемент конкурентної переваги та ефективності організації [39]. Дешпанде Р. та Вебстер Ф.Е. молодший визначають організаційну культуру як систему спільно прийнятих цінностей та уявлень, що сприяють розумінню механізмів функціонування організації та визначають норми поведінки її членів [8]. Вони також підкреслюють, що організаційна культура пов'язана з ринковою орієнтацією. Вони аргументують, що без інтеграції клієнтоорієнтованості в культуру організації, клієнтоорієтована поведінка співробітників може бути нестійкою та короткочасною, з ризиком не дотримання довгострокових зобов'язань перед клієнтами.

Що стосується спільних ціннісних орієнтацій, Коглі А.К., Яворські Б.Й. наголошують на необхідності переконаності вищого керівництва в значущості та важливості ринкової орієнтації, а також на його здатності демонструвати відповідну поведінку. Топ-менеджмент повинен не лише відображати ці цінності в щоденній діяльності, а й активно підтримувати співробітників у впровадженні клієнтоорієнтованих практик. Коглі А.К. та Яворські Б.Й. також звертають увагу на важливість включення ринкової орієнтації у щорічні звіти та інтерв'ю з співробітниками, хоча вони застерігають, що ці заходи самі по собі не є достатніми, якщо вони не підкріплені відповідними діями керівництва [22].

Розглядаючи організаційні аспекти, що впливають на клієнтоорієнтованість працівників, важливо взяти до уваги взаємозв'язки між централізацією, формалізацією та поведінкою співробітників щодо клієнтів. Централізація у цьому випадку визначається як міра делегування повноважень у прийнятті рішень та ступінь участі працівників у цих процесах. Формалізація ж означає рівень, до якого ролі, владні відносини, правила та процедури

визначені та регламентовані в організації [20]. Емпіричне дослідження Ауг С., Менгук Б. серед керівництва провідних промислових компаній засвідчило, що високий рівень централізації може знижувати клієнтоорієнтованість і натомість, формалізація позитивно впливає на клієнтоорієнтованість. Таким чином, збільшення автономії співробітників у прийнятті рішень та надання їм можливостей відповідати за свої дії є критичними для клієнтоорієнтованості компанії [2].

Дослідження Гоунтаса С. та інших, що вивчали релігійські агентства в Австралії, також підтвердили, що наявність чітко визначених стандартів обслуговування сприяє підвищенню їх клієнтоорієнтованості [12].

З точки зору стратегічного управління людськими ресурсами, підходи до клієнтоорієнтованості співробітників можна розглядати через призму стратегічного управління. В цьому контексті, дискусії про універсальні та ситуативні перспективи виділяють важливість врахування контексту в якому працюють співробітники. Наприклад, дослідження Батта Р. підкреслювало важливість взаємодії співробітників з клієнтами в сфері послуг [4].

В роботах Б. Скагса Б.Ц. та Йоундта М.А., які вивчали сферу послуг, підтверджено зв'язок між стратегічним позиціонуванням та ефективністю людського капіталу, підкреслюючи необхідність відповідності людського капіталу стратегічним цілям організації [36].

Також, теорія зацікавлених сторін і концепція створення спільної цінності наголошують на значенні врахування інтересів усіх зацікавлених сторін в управлінні людськими ресурсами, зокрема клієнтів, які мають критичний вплив на успіх компанії [10]. Таке управління сприяє не лише доходам, а й довгостроковому розвитку компанії.

Наукова література містить різні огляди та дослідження про вплив служб управління людськими ресурсами, їхніх окремих функцій та інструментів на формування та розвиток клієнтоорієнтованості персоналу, пропонуючи практичні рекомендації. Недавні дослідження вказують на значні зміни у функціях управління людськими ресурсами протягом останніх десятиліть. Улріч Д. та інші визначають шість основних компетенцій для HR-працівників: стратегічне бачення; проактивність, заснована на довірі; розвиток професійних навичок персоналу; управління змінами; імплементація інновацій; застосування сучасних технологій для аналізу даних [38].

Ці компетенції стають особливо важливими для міжнародних компаній, де HR-служби працюють на різних рівнях — локальному, регіональному та глобальному. HR-професіонали зіштовхуються з викликами інтеграції процесів відповідно до глобальних стандартів та місцевих умов [3; 5].

В контексті глобалізації, дослідження впливу міжнародного бізнес-середовища на HR-практики стають ще актуальнішими. Зростання популярності віддаленої роботи та міжнародної міграції кадрів ставлять перед HR-спеціалістами завдання адаптувати управління персоналом до умов глобального ринку [21].

Останні дослідження також звертають увагу на теорію зацікавлених сторін та концепцію створення спільної цінності, які підкреслюють важливість враху-

вання інтересів усіх зацікавлених сторін при формулюванні HR-стратегій. Такий підхід може допомогти залучити та зберегти високоефективних працівників, що сприяє конкурентоспроможності на глобальному ринку [10; 30].

В сучасних умовах співробітники HR повинні не лише вибирати кваліфікованих кандидатів, а й забезпечувати високий рівень задоволення клієнтів послугами компанії. Це передбачає розробку інноваційних систем винагород, які можуть включати участь клієнтів у визначенні розміру винагород співробітникам [38].

Так, перед HR-службами відкриваються нові горизонти для створення доданої вартості, а їх діяльність стає все більш стратегічною, вимагаючи врахування широкого спектру вимог і очікувань на міжнародному рівні.

При аналізі зв'язку між методами управління людськими ресурсами та клієнтоорієнтованістю персоналу, варто детально розглянути наступні процеси: рекрутинг та відбір персоналу; мотивація; навчання та розвиток; оцінювання персоналу.

Ці аспекти часто стають предметом досліджень, які вивчають як ці практики сприяють розвитку клієнтоорієнтованості співробітників та рекомендують методики для HR-відділів, базуючись на емпіричних даних.

Особливо критичним є ефективний підбір персоналу, оскільки неправильно підібрані співробітники можуть вимагати значних зусиль для адаптації та навчання, а в деяких випадках — і заміни. Саме тому практика залучення клієнтів до процесу відбору персоналу може бути ефективною [38]. Дослідження також підкреслюють важливість соціальних навичок і емпатії як ключових характеристик для кандидатів, які формуються у ранньому віці людини [17].

Куппелвєсер В.Г. та інші звертають увагу на значення соціально-мотиваційних навичок, які вони вважають вирішальними для клієнтоорієнтованості співробітників [23].

Мотивація визнана ключовим фактором, який визначає загальну стратегічну орієнтацію компанії на клієнтоорієнтованість [16]. Генніг-Тгурау Т. вважає, що мотивація об'єднує такі елементи як позитивне ставлення до клієнтоорієнтованості, впевненість у власних силах і очікування позитивних наслідків від такої поведінки [17].

Зрештою, як підкреслює Генніг-Тгурау Т., безпосередніми наслідками клієнтоорієнтованої поведінки є задоволеність і лояльність клієнтів, що в свою чергу забезпечує стабільність бізнесу [17]. Відносини між клієнтоорієнтованістю співробітників та задоволеністю клієнтів значно міцніші, ніж ті, що впливають на відданість клієнтів. З огляду на це, можна стверджувати, що стратегічно орієнтована мотивація співробітників є основоположним елементом у формуванні клієнтоорієнтованої культури в організації.

Куппелвєсер В.Г. та його колеги виявили, що існує взаємозв'язок між соціально-мотиваційними навичками працівників та рівнем задоволеності та лояльності клієнтів. Вони рекомендують службовим компаніям створити систему мотивації, яка б дозволила співробітникам досягати поставлених цілей та отримувати відповідні винагороди, як-от бонуси або премії. Основ-

ним елементом такої системи є надання співробітникам значної свободи у прийнятті рішень, що необхідно для швидкого реагування на потреби клієнтів та забезпечення високої якості обслуговування [23].

Особлива увага у дослідженнях клієнтоорієнтованості приділяється навчальним програмам. За словами Щлесінгера Л.А., Гескетта Й.Л., програма навчання повинна бути зорієнтована на розвиток у співробітників здібностей відповідати на потреби клієнтів та ефективно використовувати ресурси для задоволення цих потреб [34].

Гарел Г.Г. та Тзаффір С.С. підкреслюють значення ефективної програми навчання, яка сприяє лояльності та задоволеності працівників в компанії [15]. Гоффман К.Д. та Інграм Т.Н. показали, що існує статистично значущий зв'язок між загальною задоволеністю роботою, включно із задоволеністю керівництвом та можливостями для кар'єрного зростання, та клієнтоорієнтованістю [18].

Також розглядаються специфічні аспекти навчання. Генніг-Тгурау Т. зазначає, що регулярні корпоративні тренінги допомагають співробітникам набувати необхідні знання та навички для задоволення очікувань клієнтів [17]. Куппелвєсер В.Г. та співавтори також вважають, що розвиток технічних навичок через тренінги є критично важливим для клієнтоорієнтованої поведінки персоналу [23]. Чонко Л.Б. та інші підтверджують залежність між участю в тренінгах та клієнтоорієнтованістю [6].

Коучинг також відіграє ключову роль у розвитку клієнтоорієнтованості, як показано в дослідженні Пруса Ц. та Матгеу А., проведеному серед фінансових консультантів одного з банків у Канаді [31].

Петтіюгн Ч.Е. та співавтори виявили зв'язок між кваліфікацією співробітників та їхньою клієнтоорієнтованістю, вказуючи на ризики, що виникають при відсутності необхідних знань [29].

В останні роки, із розвитком концепції управління знаннями, дослідження почали акцентувати на впливі систем управління знаннями на клієнтоорієнтованість співробітників. Зокрема, робота Горбані Г. та інших підтвердила безпосередній зв'язок між ефективністю управління знаннями в компанії та клієнтоорієнтованістю її персоналу. Дослідники підкреслюють важливість систематичного збору, аналізу та зберігання знань таким чином, щоб вони були легко доступні для використання співробітниками в їх взаємодії з клієнтами, що сприяє наданню якісних послуг та адаптації продуктів компанії до індивідуальних потреб клієнтів [11].

Окремою темою є залучення клієнтів до оцінювання персоналу, як це зазначив Улріч Д. та співавтори, де клієнти мають можливість безпосередньо впливати на оцінку та винагороду співробітників, особливо за високу якість обслуговування. Це сприяє розвитку позитивних відносин між клієнтами та співробітниками [38].

Таким чином, сучасні дослідження підтверджують, що стратегічно спрямоване управління людськими ресурсами, включаючи навчання, мотивацію та оцінку, може суттєво впливати на клієнтоорієнтовану поведінку персоналу, що, в свою чергу, збільшує задоволеність та лояльність клієнтів.

До зовнішніх факторів, що визначають клієнтоорієнтованість персоналу, відносять характеристики рин-

Таблиця 1. Фактори, що впливають на клієнтоорієнтованість співробітників

Автор	Фактори, що впливають на клієнтоорієнтованість співробітника
Генніг-Тгурау Т. [17]	Технічні та соціальні навички, мотивація, повноваження в рішеннях
Гуензі П., Троїло Г. [14]	Соціальний капітал, стратегічна орієнтація на довгострокові відносини з клієнтами, клієнтоорієнтована корпоративна культура
Гуензі П., Де Луца Л.М., Троїло Г. [13]	Визначеність обов'язків співробітників, ефективність взаємодії відділів продажів та маркетингу, розширення повноваження відділів продажу
Стронг Ц.А., Гарріс Л.Ц. [37]; Дешпанде Р., Вебстер Ф.Е. молодший [8]	Клієнтоорієнтована стратегія компанії, організаційна культура, задоволеність роботою
Гоунтас С., Гоунтас Й., Мавондо Ф.Т. [12]	Автономія, формалізація, стандарти обслуговування
Коглі А.К., Яворські Б.Й. [22]	Клієнтоорієнтованість компанії, важливість вищого керівництва в демонстрації ринкової орієнтації
Улріч Д., Йоунгер Й., Броцкбанк В. [38]; Шлессінгер Л.А., Гескетт Й.Л. [34]; Генніг-Тгурау Т. [17]; Чонко Л.Б., Таннер Й.Ф., Вікс В.А. [6]; Поуса Ц., Матгеу А. [31]; Стронг Ц.А., Гарріс Л.Ц. [37]; Купелвсер В.Г., Чюммо Г.Р., Графратт Р.С. [23]	Підбір, навчання та розвиток персоналу, оцінка та винагорода персоналу
Мотгілал Л. [26]; Женг В., Янг Б., МакЛеан Г.Н. [39]	Вплив національної культури на клієнтоорієнтованість

кового "зовнішнього середовища", які визначають саму клієнтоорієнтованість компанії. Це включає рівень концентрації ринку (високий чи низький), тип ринку (розвинений чи той що розвивається), а також характеристики клієнтів і їхню чисельність.

Зокрема, дискусії щодо специфіки клієнтоорієнтованості компаній на ринках, що розвиваються, підкреслюють необхідність врахування цих факторів. Питання клієнтоорієнтованості традиційно вивчалися на розвинених ринках із застосуванням інструментів, розроблених зарубіжними вченими та перевірених на практиці, таких як шкали SOCO, MKTOR, MARKOR, дев'ятифакторна шкала Дешпанде, Фарлі та Уеша, MORTN, CUSTOR, шкала проактивної/реактивної ринкової орієнтації.

Проте маркетингові концепції, стратегії, інструменти та метрики, розроблені для розвинених ринків, не завжди застосовні до ринків, що розвиваються. Ринки, що розвиваються, потребують переосмислення ключових маркетингових понять, включаючи клієнтоорієнтованість, виділення нових форм клієнтоорієнтованості та розробки конкретних методів підвищення клієнтоорієнтованості, що враховують реальні умови [35].

Українські теоретики по-різному трактують поняття клієнтоорієнтованості. Компанії, що працюють на національному ринку, також не мають єдиного розуміння цього поняття. Клієнтоорієнтованість може включати інноваційну складову або акцент на первинність потреб клієнта.

Дослідники виокремлюють так звану декларативну клієнтоорієнтованість, яка відображає лише зовнішні ознаки звернення до клієнта, не враховуючи сутнісний зміст і цінність, яку клієнти очікують отримати від продукту чи послуги.

В роботі О. Б. Моргулець [1] представлено модель клієнтоорієнтованості, засновану на процесному підході,

який інтегрує інформаційні, аналітичні та управлінські процеси в компаніях, що діють на українському ринку.

У дослідженні Шетга Й. запропоновано поняття розвитку ринку замість традиційної ринкової орієнтації для країн, що розвиваються, де ринки формуються через створення клієнтських очікувань, а не їх оцінювання. Це особливо актуально для ринків з обмеженим доступом до інформації та вибору для споживачів. У таких умовах важливу роль відіграє стратегія розвитку ринку [35].

Для глобальних компаній, які працюють на міжнародних ринках, критично важливо враховувати не тільки ринковий контекст, а й культурно-соціальний, включаючи особливості національної ділової культури, що впливають на взаємодію співробітників і клієнтів. Вивчення клієнтоорієнтованості в такому культурному аспекті здійснює дослідження Мотгілала Л., Паулін М. та інших [26; 28; 39]. Їх дослідження підтверджують, що сприйняття клієнтоорієнтованої поведінки може значно відрізнятися в різних культурних контекстах.

Загалом, під національною культурою розуміють сукупність цінностей, переконань та припущень, які люди набувають у дитинстві і які відрізняють одну культурну групу від іншої [19]. За словами Ньюмана К.Л. та Ноллена С.Д., національна культура формує основний організуючий принцип, яким керуються співробітники при виконанні робочих завдань і який визначає їхні взаємовідносини в організації [27]. Гофстеде Г. виявив шість важливих організаційних характеристик, які відрізняються в залежності від національної культури, включаючи такі виміри, як індивідуалізм проти колективізму, уникнення невизначеності, дистанція влади, маскулінність/фемінінність, довгострокова чи короткострокова орієнтація та потурання бажанням проти стриманості [19].

Відповідно до поглядів Батт Р. [4], у сфері послуг, де відбувається сегментація клієнтів (тобто розділення клієнтів на однорідні групи для ефективного вибору товарів та послуг), необхідно також розподіляти співробітників залежно від того, з якими клієнтами вони працюють. Так, програми стимулювання високої продуктивності мають впроваджуватись особливо для тих працівників, які обслуговують ключових клієнтів фірми.

В таблиці 1 здійснено систематизація факторів, які мають безпосередній та опосередкований вплив на орієнтацію співробітників на клієнта, виходячи з аналізу даних, наведених у наукових публікаціях.

Виходячи з аналізу наукових публікацій, пропонуємо систематизувати фактори, що впливають на клієнтоорієнтованість співробітників торговельного підприємства, у розрізі трьох основних груп: зовнішні, організаційні та індивідуальні фактори:

1. Зовнішні фактори:

1) національна культура: цінності, переконання, і припущення, які впливають на сприйняття і поведінку співробітників у контексті клієнтського обслуговування;

2) ринкові умови: характеристики розвинуеного чи ринку, що розвивається, рівень конкуренції, доступність інформації;

3) глобальні тенденції: міжнародні стандарти і практики, зміни в глобальній економіці, включаючи дистанційну роботу та міжнародну міграцію.

2. Організаційні фактори:

1) організаційна культура та стратегія: включають клієнтоорієнтовану стратегію, корпоративні цінності, сприйняття і підтримка клієнтоорієнтованості вищим керівництвом;

2) структура та процеси: процеси обслуговування клієнтів, формалізація, автономія в прийнятті рішень, стандарти обслуговування;

3) системи HR: програми рекрутингу, навчання, мотивації та оцінки персоналу, розвиток соціальних та технічних навичок.

3. Індивідуальні фактори:

1) особистісні характеристики: соціальні навички, емпатія, мотивація, ініціативність, адаптація до змін;

2) професійні навички: технічні навички, досвід роботи, рівень освіти;

3) соціально-демографічні характеристики: вік, освіта, професійний досвід, що може впливати на взаємодію з клієнтами.

Ці фактори в сукупності визначають рівень клієнтоорієнтованості співробітника і, відповідно, на успіх компанії в забезпеченні високоякісного обслуговування своїх клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

На основі аналізу наукових публікацій визначено, що клієнтоорієнтованість є багатовимірним явищем, що включає культурні, структурні, технологічні та індивідуальні складові. Вплив національної культури та глобальних ринкових тенденцій підкреслює потребу в адаптації маркетингових стратегій залежно від регіональних особливостей. Зовнішні умови, такі як рівень конкуренції та доступність інформації, мають прямий вплив на формування клієнтоорієнтованих практик.

Організаційні фактори, зокрема організаційна культура та стратегія, визначають внутрішнє середовище, в якому формуються відносини з клієнтами. Автономія в прийнятті рішень, процеси обслуговування клієнтів та роль систем HR у навчанні, розвитку та мотивації персоналу є критичними для підтримки клієнтоорієнтованості. Це засвідчує необхідність інтеграції усіх рівнів управління для виконання єдиної стратегії орієнтованої на клієнта.

З точки зору індивідуальних факторів, особистісні та професійні навички співробітників, їх соціально-демографічні характеристики, а також мотивація і взаємодія з клієнтами є ключовими для ефективної клієнтоорієнтованої поведінки. Розуміння цих аспектів сприяє розробці ефективних методів навчання та мотивації, що підвищує загальну продуктивність та задоволеність клієнтів, формуючи стійкі та вигідні відносини.

Література:

1. Моргулець О. Б. Клієнтоорієнтована модель сервіс-менеджменту. Науковий вісник Херсонського

державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 9(4). С. 111—115.

2. Auh S, Menguc B. Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation. *Industrial Marketing Management*. 2007. No. 36. pp. 1022—1034.

3. Barrera J.C. An examination of cross cultural competence in international business: the case of the subsidiaries. *International Business and Economics Research Journal*. 2010. No. 9 (1). pp. 41—54.

4. Batt R. Strategic segmentation in front-line services: Matching customers, employees and human resource systems. *International Journal of Human Resource Management*. 2000. No. 11 (3). pp. 540—561.

5. Chambers M.S. An Exploration into the challenges facing practitioners of international human resource management: a literature review. *International Journal of Business and Social Science*. 2013. Vol. 4. No. 6. pp. 21—27.

6. Chonko L.B., Tanner J.F., Weeks W.A. Sales Training: Status and Needs. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 1993. Vol. 13. pp. 81—86.

7. Costa P.T. Jr., McCrae R.R. Validation of the Five-Factor Model of Personality across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1987. Vol. 52 (1). pp. 81-90.

8. Deshpande R., Webster F.E Jr. Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*. 1989. No. 53. pp. 3—15.

9. Digman J.M. Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*. 1990. Vol. 41 (1). pp. 417—440.

10. Freeman R.E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston, MA: Pitman, 1984. 276 p.

11. Ghorbani H., Demneh S.M.A., Khorsandnejad A. An empirical investigation of the relationship between organizational culture and customer orientation: the mediating effect of knowledge management (an empirical study in the household appliance industry in Iran). *International Journal of Marketing Studies*. 2012. Vol. 4. No. 3. pp. 58—67.

12. Gountas S., Gountas J., Mavondo F.T. Exploring the associations between standards for service delivery (organisational culture), co-worker support, self-efficacy, job satisfaction and customer orientation in the real estate industry. *Australian Journal of Management*. 2014. No. 39 (1). pp. 107—126.

13. Guenzi P., De Luca L.M., Troilo G. Organizational drivers of salespeople's customer orientation and selling orientation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 2011. Vol. XXXI, No. 3. pp. 269—285.

14. Guenzi P., Troilo G. The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*. 2007. No. 60 (2). pp. 98—107.

15. Harel G.H., Tzafrir S.S. The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*. 1999. Vol. 38. No. 3. pp. 185—199.

16. Harris E.G., Mowen J.C., Brown T.J. Re-examining Salesperson Goal Orientation: Personality Influencers,

Customer Orientation, and Work Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2005. No. 33 (1). pp. 19—35.

17. Hennig-Thurau T. Customer orientation of service employees. Its impact on customer satisfaction, commitments and retention. *International Journal of Service Industry Management*. 2004. Vol. 15. No. 5. pp. 460—578.

18. Hoffman K.D., Ingram T.N. Service Provider Job Satisfaction and Customer. *Journal of Services Marketing*. 1992. Vol. 6, pp. 68—78.

19. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001. 596 p.

20. Jaworski B., Kohli A. Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*. 1993. No. 52. pp. 53—70.

21. Kapoor B. Impact of globalization on human resource management. *Journal of International Management Studies*. 2011. No. 6 (1). pp. 1—8.

22. Kohli A.K., Jaworski B.J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. pp. 1—18.

23. Kuppelwieser V.G., Chiummo G.R., Grafrath R.S. A replication and extension of Hennig-Thurau's concept of COSE. *Journal of Customer Behaviour*. 2012. Vol. 11. No. 3. pp. 241—259.

24. Lengnick-Hall M.L., Lengnick-Hall C.A. Expanding customer orientation in the HR function. *Human Resource Management*. 1999. No. 38 (3). pp. 201—214.

25. Merlo O., Bell S.J., Menguac B. Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores. *Journal of Business Research*. 2006. No. 59. pp. 1214—1221.

26. Mothilal L. Customer Focus in the Indian Banking Industry. *Advances in Management*. 2010. Vol. 3 (4). pp. 43—49.

27. Newman K.L., Nollen S.D. Culture and congruence: the fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*. 1996. No. 27(4), pp. 753—779.

28. Paulin M., Ferguson R.J., Alvarez A.M. Salazar External effectiveness of service management. A study of business-to-business relationships in Mexico, Canada and the USA. *Journal of Service Management*. 1999. Vol. 10. pp. 409—429.

29. Pettijohn Ch.E., Pettijohn L.S., Taylor A.J. Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction, and organizational commitment, and reduce turnover? *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 2007. Vol. 27. No. 1, Winter. pp. 75—88.

30. Porter M., Kramer M. Creating shared value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. No. 1/2. pp. 62—77.

31. Pousa C., Mathieu A. Boosting customer orientation through coaching: a Canadian study. *International Journal of Bank Marketing*. 2014. Vol. 32. No. 1. pp. 60—81.

32. Saxe R., Weitz B.A. The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*. 1982. Vol. 19. No. 3. pp. 343—351.

33. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc., 2004. 437 p.

34. Schlesinger L.A., Heskett J.L. The Service-Driven Service Company. *Harvard Business Review*. 1991. No. 5. pp. 71—81.

35. Sheth J. Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices. *Journal of Marketing*. 2011. Vol. 74. No. 4. pp. 166—182.

36. Skaggs B.C., Youndt M.A. Strategic positioning, human capital and performance in service organizations: A customer interaction approach. *Strategic Management Journal*. 2004. No. 25(1). pp. 85—99.

37. Strong C.A., Harris L.C. The drivers of customer orientation: an exploration of relational, human resource and procedural tactics. *Journal of Strategic Marketing*. 2004. No. 12. pp. 183—204.

38. Ulrich D., Younger J., Brockbank W. *HR from the outside in: six competencies for the future of human resources*. New York, NY: McGraw Hill, 2012. 336 p.

39. Zheng W., Yang B., McLean G.N. Linking organizational culture, structure, strategy and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*. 2010. No. 63. pp. 763—771.

References:

1. Morhulets', O. B. (2014), "Customer-oriented model of service management", *Naukovy visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 9 (4), pp. 111—115.

2. Auh, S. and Menguc, B. (2007), "Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation", *Industrial Marketing Management*, vol. 36, pp. 1022—1034.

3. Barrera, J.C. (2010), "An examination of cross cultural competence in international business: the case of the subsidiaries", *International Business and Economics Research Journal*, vol. 9 (1), pp. 41—54.

4. Batt, R. (2000), "Strategic segmentation in front-line services: Matching customers, employees and human resource systems", *International Journal of Human Resource Management*, no. 11(3), pp. 540—561.

5. Chambers, M.S. (2013), "An Exploration into the challenges facing practitioners of international human resource management: a literature review", *International Journal of Business and Social Science*, vol. 4, no. 6, pp. 21—27.

6. Chonko, L.B. Tanner, J.F. and Weeks, W.A. (1993), "Sales Training: Status and Needs", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 13, pp. 81—86.

7. Costa, P.T. Jr. and McCrae, R.R. (1987), "Validation of the Five-Factor Model of Personality across Instruments and Observers", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 52 (1), pp. 81—90.

8. Deshpande, R. and Webster, F.E Jr. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, vol. 53, pp. 3—15.

9. Digman, J.M. (1990), "Personality Structure: Emergence of the Five-Factor Model", *Annual Review of Psychology*, vol. 41(1), pp. 417—440.

10. Freeman, R.E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston, USA.
11. Ghorbani, H. Demneh, S.M.A. and Khorsandnejad, A. (2012), "An empirical investigation of the relationship between organizational culture and customer orientation: the mediating effect of knowledge management (an empirical study in the household appliance industry in Iran)", *International Journal of Marketing Studies*, vol. 4, no. 3, pp. 58—67.
12. Gountas, S. Gountas, J. and Mavondo, F.T. (2014), "Exploring the associations between standards for service delivery (organisational culture), co-worker support, self-efficacy, job satisfaction and customer orientation in the real estate industry", *Australian Journal of Management*, vol. 39 (1), pp. 107—126.
13. Guenzi, P. De Luca, L.M. and Troilo, G. (2011), "Organizational drivers of salespeople's customer orientation and selling orientation", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 31, no. 3, pp. 269—285.
14. Guenzi, P. and Troilo, G. (2007), "The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value", *Journal of Business Research*, vol. 60 (2), pp. 98—107.
15. Harel, G.H. and Tzafrir, S.S. (1999), "The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm", *Human Resource Management*, vol. 38, no. 3, pp. 185—199.
16. Harris, E.G. Mowen, J.C. and Brown, T.J. (2005), "Re-examining Salesperson Goal Orientation: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 33 (1), pp. 19—35.
17. Hennig-Thurau, T. (2004), "Customer orientation of service employees. Its impact on customer satisfaction, commitments and retention", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, no. 5, pp. 460—578.
18. Hoffman, K.D. and Ingram, T.N. (1992), "Service Provider Job Satisfaction and Customer", *Journal of Services Marketing*, vol. 6, pp. 68—78.
19. Hofstede, G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Thousand Oaks, USA.
20. Jaworski, B. and Kohli, A. (1993), "Market orientation: Antecedents and consequences", *Journal of Marketing*, vol. 52, pp. 53—70.
21. Kapoor, B. (2011), "Impact of globalization on human resource management", *Journal of International Management Studies*, vol. 6 (1), pp. 1—8.
22. Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 1—18.
23. Kuppelwieser, V.G. Chiummo, G.R. and Grafrath, R.S. (2012), "A replication and extension of Hennig-Thurau's concept of COSE", *Journal of Customer Behaviour*, vol. 11, no. 3, pp. 241—259.
24. Lengnick-Hall, M.L. and Lengnick-Hall, C.A. (1999), "Expanding customer orientation in the HR function", *Human Resource Management*, vol. 38 (3), pp. 201—214.
25. Merlo, O. Bell, S.J. and Menguac, B. (2006), "Social capital, customer service orientation and creativity in retail stores", *Journal of Business Research*, vol. 59, pp. 1214—1221.
26. Mothilal, L. (2010), "Customer Focus in the Indian Banking Industry", *Advances in Management*, vol. 3 (4), pp. 43—49.
27. Newman, K.L. and Nollen, S.D. (1996), "Culture and congruence: the fit between management practices and national culture", *Journal of International Business Studies*, vol. 27 (4), pp. 753—779.
28. Paulin, M. Ferguson, R.J. and Alvarez, A.M. (1999), "Salazar External effectiveness of service management. A study of business-to-business relationships in Mexico, Canada and the USA", *Journal of Service Management*, vol. 10, pp. 409—429.
29. Pettijohn, Ch.E. Pettijohn, L.S. and Taylor, A.J. (2007), "Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction, and organizational commitment, and reduce turnover? ", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 27, no. 1, pp. 75—88.
30. Porter, M. and Kramer, M. (2011), "Creating shared value", *Harvard Business Review*, vol. 89, no. 1/2, pp. 62—77.
31. Pousa, C. and Mathieu, A. (2014), "Boosting customer orientation through coaching: a Canadian study", *International Journal of Bank Marketing*, vol. 32, no. 1, pp. 60—81.
32. Saxe, R. and Weitz, B.A. (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, vol. 19, no. 3, pp. 343—351.
33. Schein, E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed, Jossey-Bass, San Francisco, USA.
34. Schlesinger, L.A. and Heskett, J.L. (1991), "The Service-Driven Service Company", *Harvard Business Review*, vol. 5, pp. 71—81.
35. Sheth, J. (2011), "Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices", *Journal of Marketing*, vol. 74, no. 4, pp. 166—182.
36. Skaggs, B.C. and Youndt, M.A. (2004), "Strategic positioning, human capital and performance in service organizations: A customer interaction approach", *Strategic Management Journal*, vol. 25 (1), pp. 85—99.
37. Strong, C.A. and Harris, L.C. (2004), "The drivers of customer orientation: an exploration of relational, human resource and procedural tactics", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 12, pp. 183—204.
38. Ulrich, D. Younger, J. and Brockbank, W. (2012), *HR from the outside in: six competencies for the future of human resources*, McGraw Hill, New York, USA.
39. Zheng, W. Yang, B. and McLean, G.N. (2010), "Linking organizational culture, structure, strategy and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management", *Journal of Business Research*, vol. 63, pp. 763—771.

Стаття надійшла до редакції 22.08.2024 р.