

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

**Ефективна
ЕКОНОМІКА**

Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



Переглянути у форматі pdf

Н. П. Рябоконт

ДО ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТІ ЯК КЛЮЧОВОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ КОМПАНІЇ

№ 11, 2015 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 658.012.32:658.8

*Н. П. Рябоконт,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та державного управління,
Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси*

ДО ПИТАННЯ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТІ ЯК КЛЮЧОВОЇ КОМПЕТЕНЦІЇ КОМПАНІЇ

*N. P. Riabokon,
Assistant professor of economics and public administration
Cherkasy State Technological University*

ON THE ISSUE OF FORMATION CUSTOMER RELATIONSHIP AS A KEY COMPETENCE OF THE COMPANY

В статті проаналізовано важливість клієнтоорієнтованого підходу до розвитку компанії, наведено тлумачення різними авторами, обґрунтовано сутність та наведено авторське визначення поняття клієнторієнтованості, як ключової компетенції компанії. Виокремлено внутрішню та зовнішню клієнтоорієнтованість. Розглянуто фактори, що визначають клієнтоорієнтованість компанії з позиції споживача та забезпечують умови для її формування. Виокремлено фактори сприяння лояльності клієнтів з позиції етапів реалізації продуктів. Акцентовано увагу на мотивації персоналу з метою розвитку цієї компетенції, наведено комплекс заходів щодо формування клієнтоорієнтованості. Визначено конкурентні переваги компанії з позиції впровадження системи клієнтоорієнтованості.

In the article is analyzed the importance of customer-relationship approach to development of companies, are given the interpretations by different authors, is substantiated the essence and given the author's definition to customer relationship as a key competence of the company. Is determined the internal and external customer-relationship. Are overviewed the factors that determine the customer relationship of the company from the position of the customers and provide conditions for its formation. Are determined factors promoting customer loyalty from the position of products sales stages. The attention is focused on the motivation for the development of these competences, is provided a set of measures to create a customer relationship approach. Are defined competitive advantages of the company from the position of customer-relationship system implementation.

Ключові слова: Клієнторієнтованість, лояльність, компетенція, клієнт споживач, конкурентні переваги.

Keywords: customer-loyalty, competence, client consumer, competitive advantage.

Постановка проблеми. Відкритість вітчизняного ринку в умовах конкуренції вимагає від вітчизняних компаній формування особливих конкурентних переваг, які дають можливість бути конкурентоздатними серед підприємств, що мають більш тривалий досвід ведення господарської діяльності на ринку.

Актуальний принцип стратегічного менеджменту, що передбачає розгляд світу як загального для всіх місця постачання, виробництва і торгівлі, стимулює вітчизняні компанії активізувати діяльність в напрямі формування системи клієнтоорієнтованості, як ключової характеристики бізнесу, оскільки це є тією конкурентною перевагою, яка базується на специфічних, оригінальних здатностях і ресурсах підприємства, які слабо піддаються імітації з боку конкурентів. [1, с. 6].

В умовах турбулентного конкурентного середовища створювати конкурентні переваги, за рахунок нових технологій, асортименту, підвищення операційної ефективності і зниження цін стає все складніше, але коли вся компанія перебудовується таким чином, щоб створити максимальну цінність для клієнта, створюються унікальні внутрішні компетенції для задоволення потреб клієнтів.

Клієнтоорієнтований підхід стає ведучою парадигмою ведення бізнесу оскільки підвищує конкурентоспроможність підприємства за рахунок саме конкурентної переваги яка у класичному менеджменті визначається як виражена особливість або компетентність, що дозволяє залучати й зберігати клієнтів [2, с. 385].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зважаючи на кількість сайтів в Інтернеті, на яких обговорюється ця концепція та зростання попиту бізнесу на впровадження CRM-продуктів (Customer Relationship Management - управління взаємовідносинами з клієнтами) слід відмітити що термін «клієнтоорієнтованість» стає все популярнішим як в бізнесі так і в науковому середовищі.

Сутність поняття клієнтоорієнтованість активно розглядається такими вітчизняними та зарубіжними авторами як: Е. А. Семерникова [3], К. Харський [4], В. В. Бусаркіна [5], В. Лошков [6], И. Манн [7], А.А Русанова [8], Б. Рижовский [9], Дж. К. Нарвер, С. Ф. Слейтер [10], Р. Дешпіндз, Дж. У. Фарлей, Ф. Е. Вебстер [11], П.А. Черкашин [12], Хлебович Д. И [13] та інші.

Незважаючи на актуальність даного терміну в бізнесі та консалтингу можна відзначити неоднозначність і плуралізм думок різних учених, бізнесменів та експертів щодо даного поняття.

Різні тлумачення цього поняття фокусують увагу на відповідних пріоритетах у формуванні клієнтоорієнтованого бізнесу. Крім цього компанії які декларують цю характеристику не завжди відповідають цій парадигмі.

Метою статті є з'ясування сутності поняття а також аналіз підходів до формування клієнтоорієнтованості компанії, як ключової характеристики бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Аналізуючи етимологію цього поняття слід відмітити, що визначальним його акцентом є орієнтація на клієнта. В таблиці 1 представлено найбільш популярні визначення цього поняття. Більшість визначень акцентує увагу перш за все на задоволенні потреб клієнта, що потенційно має призвести до повторних продажів. Проте зважаючи на те, що основною метою бізнесу є прибуток, деякі автори націлюють на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді за рахунок здатності організації до глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів

Таблиця 1.
Визначення поняття клієнтоорієнтованість

Автор	Визначення
В. Лошков	Здатність організації отримувати додатковий прибуток за рахунок глибокого розуміння та ефективного задоволення потреб клієнтів[6]

И. Манн	Ініціація позитивних емоцій у потенційних і існуючих клієнтів, що веде до вибору товарів і послуг вашої компанії серед безлічі конкурентів, до повторних покупок і отримання нових клієнтів за рахунок рекомендацій існуючих клієнтів[7]
Дж. К. Нарвер, С. Ф. Слейтер	Розуміння цільових покупців, задоволення їхніх потреб, повне розуміння ланцюжка створення цінності та його розвитку в майбутньому, розуміння потреб не тільки власних клієнтів, але і всіх членів каналу розподілу[10]
В. В. Бусаркіна	Клієнтоорієнтованість - інструмент партнерської взаємодії організації та клієнта по задоволенню його потреб, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді, за допомогою відповідних ключових компетенцій організації[5]
А. А. Русанова	Процес, спрямований на збільшення життєвого циклу взаємодії компанії з клієнтом[8]
Б. Рьжковський	Інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, націлений на отримання стійкого прибутку в довгостроковому періоді що базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти і рівність позицій[9]
Р. Дешпндз, Дж. У. Фарлей, Ф. Е. Вебстер	Частина корпоративної культури, набір переконань, що ставить інтереси клієнта на перше місце перед інтересами менеджерів, акціонерів, працівників. Фокус не тільки на розумінні потреб існуючих і потенційних клієнтів, а також на розумінні їх цінностей і переконань [11]
К. Кокран	Клієнтоорієнтованість -це одна з основних цінностей бізнесу, який прагне до виживання і процвітання [14]
К. Харський І.	Клієнтоорієнтованість -це стратегія максимізації прибутку компанії за рахунок створення умов, за яких клієнт бажає укласти угоду, потім другу і всі наступні [4].

Слід зауважити, що ефективне задоволення потреб клієнтів можливе не тільки за рахунок їх ідентифікації, а перш за все шляхом встановлення і розвитку партнерських відносин з клієнтами, а також з будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині організації.

Часто під клієнтом розуміють кінцевого споживача. Слід відмітити, що ці терміни не є синонімами оскільки згідно визначення у професійному словнику клієнт - це фізична чи юридична особа, що користується продуктами іншої фізичної чи юридичної особи, яка вступає з нею в ділові стосунки, а споживач – це фізична чи юридична особа, яка отримує або має намір отримати продукт для власного споживання чи користування. Під продуктом в даному випадку розуміємо «матеріальний або нематеріальний предмет (включаючи роботи, послуги), що задовольняє будь-яку суспільну потребу, вироблений для обміну та який, що володіє цінністю, яка встановлюється в процесі його обміну на інші товари» [15, с. 559]. Саме тому клієнтоорієнтований підхід акцентує увагу саме на понятті клієнт, що є більш ширшим та включає як кінцевого споживача, так і співробітників, що є клієнтами для підрозділів у виробничому ланцюжку. Це означає, що у визначенні варто відмітити прагнення перш за все персоналу компанії до встановлення довгострокових взаємовідносин з клієнтом на основі розуміння та задоволення його активних та латентних потреб, оскільки не мотивований персонал навряд чи буде ефективно задовольняти потреби клієнтів.

Беручи до уваги вищезазначені визначення, пропонуємо наступне: клієнтоорієнтованість - це ключова компетенція компанії, що виражається в прагненні до встановлення і розвитку партнерських відносин з клієнтами, а також з будь-якими контрагентами як у бізнес-екосистемі, так і всередині організації, що базується на розумінні та задоволенні їхніх як активних, так і латентних потреб та максимізацію прибутку на цій основі.

Під компетенцією розуміємо інтегрований результат опанування змістом, який виражається в готовності використовувати засвоєні знання, уміння та навички, а також способи розв'язання поточних задач на високому рівні і досягнення певного результату[16].

Саме прагнення розпізнати та задовольнити потребу є вирішальним чинником у встановленні партнерських відносин. За такого підходу клієнт є ключовою фігурою в системі пріоритетів компанії, що потребує відповідної орієнтації і взаємодії усіх структурних підрозділів компанії. Відповідно до цього визначення варто розрізняти внутрішнього та зовнішнього клієнта.

Внутрішня клієнтоорієнтованість передбачає задоволення потреб працівників компанії з позиції ефективної взаємодії підрозділів в напрямі задоволення потреб зовнішнього клієнта, оскільки саме зовнішні клієнти є основою руху грошових потоків та зростання ринкової вартості компанії. Такий підхід передбачає усвідомлення потреб клієнтів із метою врахування інтересів компанії.

Стратегічний підхід до розвитку компанії, що забезпечує підвищення її конкурентоспроможності, передбачає мобілізацію всіх її ресурсів на виявлення та залучення нових і утримання існуючих за рахунок формування взаємовигідних партнерських відносин, задоволення їх явних та латентних потреб та очікувань.

Сьогодні конкуренція на ринку змищується в напрямі підвищення якості обслуговування клієнтів та в наданні клієнту додаткових послуг. Варто відмітити, що системи реалізації постійно еволюціонують. Так, трансакційні продажі, у результаті яких з'являються разові клієнти, замінюються продажем із консультацією, який дозволяє сформувати постійних покупців. Але останній вже замінюється довірчим продажем, у результаті якого компанія отримує лояльних клієнтів[17, с.135].

Клієнт повинен відчувати важливість його проблем для співробітника компанії та готовність надати посильне сприяння у їх вирішенні. Саме тому необхідна злагоджена взаємодія всіх підрозділів компанії, формування ланцюжку обслуговування клієнта, як єдиного бізнес-процесу, об'єднання відокремлених функціональних служб.

Традиційно ключовими факторами успіху компанії, які ідентифікують клієнтоорієнтованість з позиції клієнта - це перш за все якість, сервіс, асортимент.

Клієнтоорієнтований підхід передбачає формування широкого асортименту продуктів. З огляду на це, компанія повинна постійно вдосконалювати наявні продукти і створювати нові, враховуючи сьогоденні волатильні та прогнозуючи майбутні потреби. Добре знаючи свого клієнта, розуміючи його потреби і передбачаючи його потенційні бажання, можна створити продукт чи послугу, від яких неможливо відмовитися. Врахування інтересів клієнта і його активне включення в інтерактивний процес розробки і створення нових продуктів дозволить компанії не лише значно розширити свою клієнтську базу, за рахунок залучення клієнтів, які раніше не могли знайти потрібного їм продукту за доступною ціною, але і знизити свої операційні витрати за рахунок перекладання частини робіт із створення продукту на самого клієнта, а також трансакційні витрати.

Для забезпечення відповідної якості в компанії має бути створена система менеджменту якості, в якій кожен процес пов'язаний з клієнтом. Формальний підхід до опису бізнес-процесів не дозволяє організації стати дійсно клієнтоорієнтованою

Важливою складовою клієнтоорієнтованого підходу є формування лояльності клієнта до компанії, шляхом розробки і впровадження програм, які сприяють формуванню у клієнтів стійкого почуття відданості певній компанії, що проявляється в його стабільній орієнтації на придбання товарів даної компанії.

На наше переконання, лояльність клієнта включає дві складові: по-перше, дії клієнта як покупця, раціональні мотиви яких можна з'ясувати та оцінити; по-друге, емоційна складова лояльності клієнта, вимірювання ступеня якої є достатньо складним завданням.

Як зазначає А. Сливцький у книзі «Мистецтво творення попиту»: «перемагає не той, хто рушить першим, а той, хто першим створить чи захопить емоційний простір на ринку». Саме хороший сервіс — один із елементів, який створює емоційну прихильність до компанії [18, с.234].

Взаємодія раціональної та емоційної складової лояльності клієнта виникає на кожному із етапів процесу реалізації продуктів, що включає підготовчий етап на якому клієнт ухвалює рішення про придбання, безпосередньо сам процес придбання та післяпродажний сервіс який може мати місце у випадку повернення товару або його заміни та інформування клієнта про його можливості розвитку партнерських відносин.

З врахуванням специфіки бізнесу відповідно до етапів реалізації формуванню лояльності зовнішнього клієнта сприятиме низка факторів (табл. 2). Слід відмітити що, лояльність не може бути забезпеченою спорадичним наданням бонусів та знижок клієнту. Її формування є цілеспрямованою діяльністю по забезпеченню високого рівня задоволеності клієнта, сервісом компанії на всіх етапах їх взаємодії.

Таблиця. 2.
Фактори сприяння лояльності клієнта

Етап реалізації товару	Фактор сприяння лояльності клієнта
підготовчий	Доступний обсяг інформації про компанію Доступний обсяг інформації про продукт Наявність та зручність web-стрінки (представництва) Зручність розпорядку роботи Можливість отримання консультації щодо обраного продукту безпосередньо у співробітників, за телефоном, з мережі Інтернет. Можливість зворотного зв'язку (наприклад можливість направити запит, (у тому числі і електронний) та отримати на нього вичерпну відповідь) Зрозумілість та прозорість умов придбання Вичерпність інформації, яка надається представниками компанії Зручність розташування точки продажу
Заключення угоди (продаж)	Зовнішній вигляд точки продажу та якість внутрішнього облаштування Забезпечення комфортних умов перебування в торговій точці (в тому числі санітарно-гігієнічних)

	Облаштування робочих місць співробітників Зовнішній вигляд співробітників Дружне, ввічливе спілкування між співробітниками Манера спілкування по телефону Зацікавленість у задоволенні потреби клієнта Зрозумілість процедури розрахунку за товар Якість поліграфічного та змістового оформлення документів, які супроводжують продаж Дружне та ввічливе ставлення до клієнта Розбірливість мови, її грамотність постановка голосу продавця Швидкість оформлення покупки
Післяпродажний	Допомога клієнту та його консультування при поверненні товару Повнота та зрозумілість наданої клієнту інформації про порядок та умови повернення коштів Ввічливість співробітників у взаємовідносинах з клієнтом та їх співучасть у вирішенні його проблем Простота процедури та швидкість повернення коштів Комфортність умов офісу Зовнішній вигляд співробітників Організація робочих місць співробітників Інформування про можливість розвитку партнерських відносин

У ситуації вибору на користь компанії при повторному зверненні фактори, пов'язані з виникненням у клієнта почуття довіри, турботи з боку компанії впливають на емоційну складову сприйняття клієнтом іміджу компанії.

Варто відмітити, що в процесі реалізації продукту можуть брати участь не лише співробітники компанії, але і сторонні організації, наприклад, банки, організації-постачальники, тощо. У зв'язку з цим існує об'єктивна небезпека того, що клієнт може асоціювати низьку якість обслуговування з боку таких сторонніх організацій з недостатньою якістю роботи компанії. Тому компанія повинна координувати свою діяльність із роботою сторонніх організацій, з якими вона співпрацює. Доцільно також проаналізувати процеси взаємодії покупця і продавця за різними сценаріями та виявити точки їх взаємодії.

Слід зауважити, що лояльність клієнта може формуватися опосередковано, через лояльність до конкретного продавця, якому він довіряє і з яким звик мати справу. Однак, непоодинокими є приклади, коли менеджери з продажу звільняючись з компанії «забирають» клієнтів з якими вони працювали. Тому формуванню клієнтоорієнтованості сприяє використання ефективних методів пошуку, відбору, навчання оцінки та мотивації персоналу з метою розвитку цієї компетенції, оскільки не можливо зробити клієнтів щасливими з нещасними співробітниками.

Особливої уваги заслуговує процес формування корпоративної культури компанії що спрямований на культивування цінності клієнта у стратегічного розвитку компанії.

Таким чином, формування клієнтоорієнтованості компанії як ключової компетенції включає комплекс заходів:

- розроблення системи підбору навчання та мотивації персоналу з позиції розуміння цінності клієнта для компанії
- моніторинг активних та латентних потреб існуючих та потенційних клієнтів
- створення такої системи взаємодії в компанії за якої ключовою фігурою виступає клієнт
- створення якісних продуктів;
- формування, підтримання в актуальному стані, оновлення, вивчення клієнтської бази даних;
- забезпечення максимального проникнення продуктового ряду компанії у відповідні клієнтські сегменти, в тому числі і за рахунок селекції та просування на

ринок продуктів, які з точки зору клієнта, мають підвищену цінність;

- забезпечення персоналізованого підходу до кожного клієнта, в тому числі з позиції забезпечення ефективності його стимулювання до продовження взаємовідносин з компанією (привітання клієнтів із важливими подіями в їх житті, вручення їм подарунків, забезпечення систематичних знижок при придбанні продуктів);

- стимулювання комплексних продажів;

- створення у клієнта відчуття значущості його думки для компанії та рівноправності партнерства, шляхом організації залучення клієнтів до оцінювання роботи компанії, та прийняття її менеджментом рішень шляхом використання засобів зворотного зв'язку (соціологічні опитування, телефонні гарячі лінії, можливість надсилання скарг та пропозицій із використанням можливостей Інтернету тощо);

- розроблення та впровадження програм лояльності, основною метою яких є: з одного боку, мотивування клієнтів до підтримання та розвитку стосунків з компанією, а з іншого – зміщення уваги компанії з питань забезпечення прибутковості окремих продуктів, до питань забезпечення прибутковості відносин з клієнтами (наприклад забезпечення постійним клієнтам накопичувальної знижки на супутні продукти);

- розроблення програм утримання клієнтів, що формуватимуть ядро постійних, лояльних до компанії клієнтів, які, крім забезпечення прибутковості компанії, поширюватимуть позитивну інформацію на ринку, що, в свою чергу, сприятиме залученню нових клієнтів та їх утриманню.

Основною клієнтоорієнтованого підходу є глибоке розуміння інтересів клієнта, яке повинно базуватися на збиранні та аналізі всієї доступної інформації про клієнта, забезпеченні високої якості обслуговування, індивідуалізованого підходу в питаннях задоволення їх потреб, розробці нових продуктів, відповідно до запитів цільового сегменту за умови добре мотивованого та навченого лояльного персоналу, оскільки саме задоволений персонал впливає на якість продуктів та сервісу, що врешті решт впливає на розвиток компанії.

Висновки. Підсумовуючи зазначимо, що формування системи клієнтоорієнтованості в компанії створює такі конкурентні переваги, як: розроблення продуктів для задоволення диференційованих інтересів клієнтів; забезпечення оптимальної ціни при відповідній якості; встановлення довірчих взаємовідносин з компанією, збільшення кількості та утримання клієнтів, підвищення продуктивності праці, скорочення транзакційних витрат, зниження плинності кадрів, хороша репутація у клієнтів, що в кінцевому підсумку, сприяє збільшенню частки ринку, підвищенню фінансової стійкості, вартості та конкурентоспроможності компанії в цілому.

Список використаних джерел.

1. Ареф'єва О.В. Управление развитием экономических систем: теория, механизмы регулирования тауправління [текст] : моногр. / О.В. Ареф'єва, В.В. Прохорова.- X.: [УкрДАЭТ], 2010. - 301 с.
2. Іванова О.Ю. Оцінка та формування конкурентних переваг промислових підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / О.Ю. Іванова. – Х., 2006. - 264с.
3. Е. А. Семерникова Клиентоориентированность: понятие, критерии // Концепт. – 2014. – Спецвыпуск № 17. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e-kon-sept.ru/2014/14722.htm>.
4. Харский, К. Клиентоориентированность как она есть / К. Харский //Управление сбытом. - 2007. — № 3. - С. 34,
5. Бусаркина В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки // Проблемы современной экономики, N 4 (24), 2007. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660>
6. Лошков В. Клиентоориентированность, в чем суть? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rosbu.ru/articles.php?cat_id=2
7. Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478>
8. Русанова А.А. Системный взгляд на клиентоориентированность. //Материалы II Всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития теории и практики управления отечественными предприятиями. Ставрополь 2008 г.
9. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? //Управление компанией. – 2005 – № 7. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.advertology.ru/article27313.htm>
10. Narver J.C., and S.F. Slater. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability // Journal of Marketing 1990.54(4):20–35.
11. Deshpande R., Farley J. U., and Webster F. E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis. Journal of Marketing 1993. 57 (1):23-37
12. Черкашин П. А. - Готовы ли Вы к войне за клиента- Стратегия управления взаимоотношениями с клиентом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.read.in.ua/book91272/?razdel=4&p=1&s=%D7>
13. Хлебович Д.И. Клиентоориентированность: теория и практика изучения / Д.И. Хлебович //Клиентинг и управление клиентским портфелем. 2012. №03. С. 170-184
14. Кокран К. Нас много –потребитель один / Кокран К Пер. с англ. А.Б. Болдина. –М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. –168с.
15. Румянцева Е. Е. Новая экономическая энциклопедия / Е. Е. Румянцева – М. : ИНФРА-М, 2005. – 724 с

16. Энциклопедический словарь экономики и права [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://enc-dic.com/ecolaw/Potrebitel-1301.html>

17. Рябоконт Н.П. Система реалізації страхових продуктів: дис. канд. екон. наук: 08.00.08 / Н.П.Рябоконт. – К., 2014. – 234с.

18. Сливозький А. Дж. Мистецтво творення попиту: як передбачати прагнення покупців перекл. з англ. / А. Дж. Сливозький – Львів: Видавництво Українського католицького університету 2012. – 408 с.

References.

1. Aref'ieva, O.V. (2010), "Managing the development of economic systems: theory, management and control mechanisms", Ukraine, Kharkov.
2. Ivanova, O.Y. (2006), "Assessment and creating competitive advantages of the industrial enterprises, Ukraine, Kharkov.
3. Semernikova, E. A., (2014), "Customer orientation: the concept and criteria", *Concept. – Specvyпуск № 17*. [Online], available at: <http://e-kon-cept. ru/2014/14722.htm>.
4. Harskij, K. (2007) "Customer orientation: the essence of concepts", *Sales management*. — № 3. – p 34.
5. Busarkina, V. V. (2007), "The concept of customer-oriented enterprise and the problems of its evaluation", *Problems of Modern Economics*, № 4 (24), [Online], available at <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660>
6. Loshkov, V. (2014), "Customer orientation, what is the essence?" oriented enterprise and the problems of its evaluation", [Online], available at: http://www.rosbo.ru/articles.php?cat_id=2
7. Mann, I. (2012), "Customer orientation: what to do, how to make, take and make?". [Online], available at: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478>,
8. Rusanova, A.A. (2008), "The systems view of customer orientation", *Materials of II All-Russian scientific-practical conference "Modern trends in management theory and practice of domestic enterprises"*. Stavropol, Russia.
9. Ryzhkovskij, B. (2005), "When the customer votes with money?", *Company management*, № 7, [Online], available at: <http://www.advertology.ru/article27313.htm>
10. Narver, J.C., and Slater S.F., (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54 (4), pp., 20–35.
11. Deshpande, R., Farley, J. U., and Webster, F. E. (1993), "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrant analysis". *Journal of Marketing*, 57 (1) , pp. 23 – 37.
12. Cherkashin, P. A. (2009) "Are you ready for war of the client – strategy for Customer Relationship Management", [Online], available at: <http://www.read.in.ua/book/91272/?razdel=4&p=1&s=%D7>
13. Hlebovich, D.I. (2012), "Customer orientation: the theory and practice of studying", *Klienting and management of the client portfolio*, № 3. pp. 170-184.
14. Kokran, K. (2009), " We are consuming a lot of", «Standards and Quality», Moscow, Russia.
15. Rumjanceva, E. E. (2005), "New economic Encyclopedia", INFRA-M, Moscow, Russia.
16. Encyclopedic Dictionary of Economics and Law [Online], available at: <http://enc-dic.com/ecolaw/Potrebitel-1301.html>
17. Riabokon, N.P. (2014), "Systema realizatsii strakhovykh produktiv": dys. Abstract of Ph.D: 08.00.08 / N.P.Riabokon, Kyiv, Ukraine.
18. Slyvots'kyj, A. Dzh. (2012), "The art of creating demand: as the desire to provide buyers", L'viv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 06.11.2015 р.

