

*В. В. Лаврененко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємств,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
І. В. Аниськіна,
магістр, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ КЛІЄНТ-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*V. Lavrenenko,
c. e. s., docent, docent of Enterprise Economics Department, Kyiv National Economic University n.a. V. Hetman
I. Aniskina,
Master, Kyiv National Economic University n.a. V. Hetman*

THE CORE AND THE COMPONENTS OF THE CLIENT-ORIENTED ENTERPRISE MANAGEMENT

Розглянуто сутність поняття клієнт-орієнтованого підходу до управління підприємством у рамках підвищення конкурентоспроможності підприємства. Визначено особливості використання даного підходу та його складові. Висвітлено суть концепцій TQM та CRM як найбільш популярних при впровадженні клієнт-орієнтованого підходу. Описано переваги та недоліки клієнт-орієнтованого управління на підприємстві.

The core of the client-oriented approach to the enterprise management in the context of increase of competitiveness is considered. The peculiarities of this approach in use and its components are revealed. TQM and CRM concepts as the most popular when the client-oriented approach is being implemented are clarified. The advantages and lacks of the client-oriented enterprise management are described.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, клієнт-орієнтований підхід, загальний менеджмент якості, управління відносинами з клієнтами.

Keywords: competitiveness of the enterprise, client-oriented approach, total quality management, customer relationship management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сьогоднішній день застосування клієнт-орієнтованого управління для підвищення конкурентоспроможності підприємства є відносно новим для вітчизняних підприємств. Натомість світовий досвід доводить доцільність та перспективність застосування цього підходу в практиці менеджменту, оскільки він дозволяє глибше зрозуміти потреби клієнта та задовольнити їх краще за конкурентів, підвищивши при цьому конкурентоспроможність та швидкість реагування на зміни кон'юнктури ринку. Вітчизняні підприємства, перманентно перебуваючи під впливом несприятливих факторів розвитку економіки, стикаються з ризиком виникнення неплатоспроможності за рахунок зниження своєї конкурентоспроможності. За цих умов посилення уваги до клієнта здатне стати одним із методів підвищення конкурентоспроможності підприємства та його перевагою на ринку.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження сутності та складових клієнт-орієнтованого управління підприємством.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Управління сучасним підприємством як складною цілісною організаційною системою зі своєю ієрархічною структурою передбачає чіткий розподіл праці серед виконавців, контроль за виробничими процесами, дотримання дисципліни і порядку, забезпечення справедливих умов праці та використання відповідної системи мотивації працівників [1, с. 47]. Ефективність управління підприємством за-

лежить як від зовнішніх чинників, які зумовлені особливостями конкурентного середовища, економічною кон'юнктурою, політичними тенденціями, так і від внутрішніх характеристик, що визначаються безпосередньо структурою системи управління [2, с. 1].

Удосконалення системи управління підприємством тісно пов'язане з категорією конкурентоспроможності підприємства, яка по суті є багатоаспектною, що обумовлює наявність різних її визначень та трактувань:

— здатність ефективно вести господарську діяльність та отримувати прибуток на конкурентному ринку [3, с. 28];

— потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію відносно конкурентів за Піддубним І.О. та Піддубною А.І.;

— стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника, за Хруцьким В.Є. та Корнєвою І.В. [4, с. 29].

Таким чином, під конкурентоспроможністю розглядають ефективне використання власних та залучених коштів з метою збільшення його прибутковості і зміцнення ринкових позицій. У фінансовому аспекті це означає виконання наступних умов: прискорення динаміки продажу і збільшення прибутків досягнення вищої рентабельності операційної діяльності по відношенню до середньої вартості капіталу.

Конкурентоспроможність у значній мірі залежить як від ефективності менеджменту, так і від факторів ризику як на

Таблиця 1. Еволюція клієнт-орієнтованого підходу до управління підприємством

Період	Опис
1970-ті рр.	Ринок запропонованих товарів та послуг розвивався під лозунгом «Великі об'єми, низькі витрати дорівнюють високому прибутку», орієнтація на масового споживача, ринок продавця панував над ринком покупця
1980-ті рр.	Більша частина клієнтів дає більший прибуток підприємству.
1990-ті рр.	Актуалізація концепції 20/80 (принцип Парето: 20% клієнтів дають 80% прибутку). Основний акцент ставиться не на залученні нових клієнтів, а на утриманні вже існуючих та зростанні їх лояльності та прихильності, що, в свою чергу, призведе до зростання кількості їх покупок продукції даного підприємства. Ринок покупця панує над ринком продавця. Розвивається система додаткових послуг, знижок, програм лояльності та післяпродажного сервісу.
2000-ні рр.	Підприємству потрібні нові підходи до управління відносинами з клієнтами, оскільки висока конкуренція, інформаційна та рекламна перенасиченість ринку товарів і послуг, динамічна зміна продукції та послуг на ринку вимагають чіткого позиціонування та виділення товарів і послуг конкретного підприємства з акцентом на створеній ним цінності продукції чи послуг.

макро-, так і на мікрорівні, тому управління вимагає використання широкого набору інструментів, які базуються на детальному аналізі всіх етапів формування ланцюга вартості з метою кращого усвідомлення конкурентних переваг підприємств [5, с. 1]. З прикладної точки зору виділяють категорії конкурентоспроможності підприємства та продукції.

Конкурентоспроможність продукції є здатністю останньої бути привабливішою для покупця в порівнянні з іншими виробами аналогічного виду й призначення, завдяки кращій відповідності її якісних і вартісних характеристик вимогам ринку й споживчим оцінкам [3, с. 30]. Конкурентоспроможність підприємства пов'язана з якістю продукції, яку воно виробляє. У сучасних умовах господарювання, зі стрімкою зміною кон'юнктури ринку та великою кількістю конкурентів на ринку, кожне підприємство повинно дотримуватись дієвого механізму управління якістю продукції та безперервно стежити за її конкурентоспроможністю.

Існують різні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок зміни асортименту продукції, комплектуючих матеріалів, технології виготовлення, цінової політики щодо виготовленого товару, розміру інвестицій в розробку та виготовлення продукції, системи стимулювання постачальників.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства тісно пов'язане з використанням конкурентного потенціалу підприємства, який представляє собою сукупність реалізованих окремим підприємством ключових факторів успіху. Конкурентний потенціал підприємства складається з ринкових факторів успіху та ключових компетенцій підприємства, які, в свою чергу, формують конкурентні переваги підприємства [4, с. 122].

Ринкові фактори мають ринкову природу та безпосередньо сприймаються клієнтом (наприклад, якість продукції, ціна, додаткові послуги для споживачів, які можуть сформувати додаткову користь та посилити позицію підприємства на ринку). Ключові компетенції — це навички та технології, які є базою для формування цінностей у системі клієнта, індивідуальні для кожного підприємства, оригінальні для споживачів та дозволяють отримати доступ до нових ринків.

Одним зі шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання, коли "класичний" маркетинг не може гарантувати залучення достатньої кількості споживачів, виступає клієнт-орієнтоване управління підприємством, яке є відносно новим методом підвищення конкурентоспроможності для вітчизняних виробників.

Зарубіжна практика показує, що сьогодні в умовах високої конкуренції, перенасичення інформацією та рекламою ефективним є не залучення нових споживачів, а утримання вже існуючих. Це підтверджує і правило Парето (відоме також як правило 80—20 і принцип малої кількості причин), яке, зокрема, наголошує на тому, що 20% покупців дають 80% прибутків.

Використання клієнт-орієнтованого управління є дуже важливим для компанії-інноваторів, оскільки задоволення потреб споживачів сьогодні є головною метою існування підприємства [6, с. 51—58].

Серед зарубіжних і вітчизняних авторів, які досліджували питання клієнт-орієнтованого підходу до управління, можна виділити Штер-

на Л., Ель-Ансари А., Кунца К., Кофлана Е., Гантера Б., Рижковського Б.

В історії розвитку поняття клієнт-орієнтованого підходу мали місце наступні етапи (табл. 1).

Еволюція клієнт-орієнтованого підходу полягає в поступовому переході від орієнтації на масового споживача до фокусування на індивідуальному споживачеві [7, с. 158]. Розглянемо різницю між цими двома підходами (табл. 2).

У практичній діяльності принцип клієнт-орієнтованості проявляється у таких аспектах:

- споживач — головна людина для підприємства;
- кожен співробітник, окрім своїх основних обов'язків, виконує також роль торгового агента, що просуває торгову марку чи бренд, і маркетолога;
- неможливо зробити "щасливим" зовнішнього клієнта, якщо внутрішні залишаються незадоволеними;
- кожен співробітник приймає на себе стопроцентну відповідальність за якість обслуговування клієнта;
- "якщо компанія не піклується про клієнта, то це із задоволенням зроблять конкуренти";
- необхідно перевершити очікування клієнта, інакше він піде до конкурентів [8, с. 1].

Клієнт-орієнтований підхід пов'язаний з поняттям якості продукції, оскільки безперервне підвищення останньої є конкурентною перевагою, що забезпечує утримання клієнтів та конкурентних позицій. Прагнення підприємств підвищити якість своєї продукції призвело до виникнення концепції тотального управління нею (загальний організаційний підхід, який ґрунтується на безперервному підвищенні якості всіх

Таблиця 2. Порівняння ключових характеристик масово-та індивідуально-орієнтованих підходів до споживачів

Масово-орієнтований підхід до споживача	Індивідуально-орієнтований підхід до споживача
Орієнтація на середнього покупця	Орієнтація на індивідуального покупця
Анонімність покупця	«Профіль» покупця (в інформаційній базі про покупців можуть міститися дані про місцезнаходження, вік, стать тощо)
Пропонування стандартного товару	Кастомізована ринкова пропозиція
Масове виробництво	Кастомізоване виробництво
Масова дистрибуція	Індивідуальна дистрибуція
Масова реклама	Індивідуальна реклама
Масове стимулювання збуту	Індивідуальні стимули
Односторонні повідомлення (без можливості зворотнього зв'язку покупця з продавцем)	Двосторонні повідомлення (створення механізму зацікавлення клієнта у зворотньому зв'язку з продавцем за рахунок додаткових послуг, сервісів, програм лояльності)
Ефект масштабу	Ефект розширення асортименту
Частка ринку	Частка витрат покупця
Орієнтація на усіх покупців	Орієнтація лише на прибуткових покупців
Залучення покупців	Утримання покупців

процесів, товарів та послуг, запропонованих підприємством).

Концепція TQM (з англ. TQM — Total Quality Management) перекладається як "тотальне управління якістю", але більш широко може трактуватися як загальний менеджмент якості. На сьогодні у світовій практиці накопичений і продовжує постійно розширюватися арсенал методів і засобів даної концепції, який дає можливість будь-якому підприємству використовувати їх для впровадження TQM з урахуванням специфічних умов розвитку організації [9, с. 45].

Основними принципами системи TQM є задоволення потреб споживача, суспільства і співробітників організації; планування, забезпечення і контроль покращення якості всіх процесів і системи; розробка переважно попереджувальних дій; навчання управління якістю всього персоналу; покращення функцій забезпечення якості на весь відділ; постійне виявлення і рішення в області якості хронічних проблем; координація і взаємодія діяльності всіх співробітників в області якості. Ціллю TQM є досягнення довгострокового успіху шляхом максимального задоволення запитів споживачів, співробітників і суспільства.

Основними завданнями TQM є постійне поліпшення якості шляхом регулярного аналізу результатів і коригування діяльності, виправлення дефектів і зниження витрат, виконання запланованого точно в строк [10, с. 76]. Тотальне управління якістю стало базою для сучасних систем менеджменту якості, які застосовуються у комплексі з існуючими управлінськими, технічними, організаційними системами [11, с. 53].

Окрім TQM, до найбільш популярних сучасних методів менеджменту якості належать:

- японська концепція постійного покращення Кайзен (KAIZEN) — системний підхід до покращення якості, орієнтований на здійснення постійних невеликих кроків по підвищенню якості, які впроваджуються кожним працівником компанії;

- метод структурування функції якості QFD (Quality Function Deployment) — систематизований шлях вивчення потреб та побажань споживачів через розгортання функцій і операцій в діяльності компанії по забезпеченню якості на кожному етапі життєвого циклу створюваного продукту, який би гарантував отримання кінцевого результату, що відповідає очікуванням споживачів. Головна мета QFD — гарантувати якість з першої стадії створення і розвитку нового продукту;

- концепція Будинку якості (Quality House) — методика забезпечення цінності продукту, що очікує споживач, при мінімальній його вартості;

- методологія "шість сигм" — стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи по знаходженню і виключенню причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих критичних параметрах, які є критично важливими для споживача. Даний підхід широко використовується такими відомими компаніями як General Electric, American Express.

Управління відносинами з клієнтами (англ. Customer relationship management або CRM) — це одна із концепцій, яка нерозривно пов'язана із впровадженням клієнт-орієнтованого підходу на підприємстві. Система CRM направлена на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів для досягнення підприємством поставлених цілей, покращення фінансових результатів господарювання, підвищення конкурентоспроможності на ринку та включає в себе збір, зберігання та аналіз інформації про всіх контрагентів підприємства, а також усієї наявної інформації про взаємовідносини з ними [12, с. 12—18].

Існує три базових CRM-підходи: оперативний (передбачає автоматизацію споживчих бізнес-процесів, що, в свою чергу, допомагає персоналу, який безпосередньо працює з клієнтами, виконувати свої функції); співробітницький (програма взаємодії зі споживачами без участі персоналу); ана-

літичний (передбачає всебічний аналіз інформації про споживачів).

Основними принципами CRM-систем є наявність єдиної інформаційної бази, доступної в будь-який момент, де зафіксовані усі відомості про випадки взаємодії з клієнтом; синхронізація управління множинними каналами взаємодії; безперервний аналіз зібраної інформації про клієнтів та прийняття відповідних організаційних рішень.

Складові CRM-систем:

- залучення потрібних покупців (визначення найбільш вигідних покупців, розрахування частки їх витрат на певний тип товарів та/або послуг);

- складання правильної пропозиції цінності (вивчення товарів та послуг, які представляють цінність для споживачів сьогодні та в майбутньому, вивчення товарів, які пропонують конкуренти, визначення тієї групи товарів та послуг, які потрібно запропонувати споживачам);

- упровадження кращих у своєму класі процесів (врахування необхідних технологій, фінансування, сервісних функцій, які потрібно придбати або розвинути);

- мотивація персоналу (визначення інструментів, необхідних працівникам для розвитку відносин із покупцями, визначення HR-систем, необхідних до впровадження для підвищення лояльності персоналу);

- впровадження навчання, як утримувати покупців (визначення причин, через які підприємство втрачає клієнтів, детальний аналіз дій конкурентів для повернення вигідних клієнтів, контроль за показниками відпливу покупців) [7, с. 162].

CRM-технології можуть допомогти проаналізувати доходи від покупців і витрати на їх обслуговування для визначення вигідних клієнтів сьогодні і в майбутньому, ефективно спрямувати маркетингові зусилля на поставлені цілі, одержати необхідні дані по поведінку покупців щодо запропонованих на ринку товарів та послуг, створити нові канали розподілу, створити нові моделі ціноутворення, створити співтовариства покупців, збільшити швидкість оброблення транзакцій, забезпечити обслуговуючий персонал більш точною інформацією, ефективно керувати логістичними потоками, пов'язати стимулювання з показниками ефективності, запровадити системи управління покупцями, відстежувати рівні відпливу і утримання клієнтів, відстежувати рівні задоволеності клієнтів.

Клієнт-орієнтований підхід до управління підприємством передбачає створення тісних взаємозв'язків з покупцями в рамках системи управління відносинами з клієнтами. Виділяють три підходи до утримання покупців: збільшення фінансових вигод (пропозиція клієнту приєднатись до програми лояльності компанії, частотної програми, системи бонусів тощо); зміцнення соціальних зв'язків (можливе за умов індивідуалізації та персоналізації відносин, перетворення покупця на постійного клієнта, надання йому товарів та послуг на індивідуальній основі); розвиток структурних зв'язків (збільшення схильності покупців до повторних покупок за рахунок таких заходів, як створення довгострокових контрактів, зниження цін для тих, хто купує більше, перетворення товару в довготривалу послугу).

Система CRM передбачає створення баз даних, які містять інформацію про покупців [13, с. 87—95]. Це може слугувати конкурентною перевагою для підприємства, оскільки дозволяє використовувати зібрану наявну інформацію для знаходження потенційних покупців; визначення кола тих із них, яким потрібно відправити конкретну пропозицію; зміцнення лояльності покупців; реактивація покупок; уникнення серйозних помилок. Використання CRM-систем має як свої переваги, так і недоліки. Зокрема, найбільш ефективним воно буде за умови продажу складних продуктів, що потребує багато роботи та версій документів для погодження з замовником або з підрозділами організації; у ситуаціях, коли продаж одного замовлення триває понад три місяці або потрібна команда продажу зі складом більше трьох

Таблиця 3. Основні положення клієнт-орієнтованого та продукт-орієнтованого підходів

Клієнт-орієнтований підхід	Продукт-орієнтований підхід
1. Встановлення зв'язку з клієнтом, врахування його бажань, адаптація продукції і доведення його до клієнта в тому вигляді, який актуалізує та зробить більш привабливими для клієнта його цінності.	1. Вдосконалення продукції, доведення його до клієнта згідно стандартів і ustalених традицій, які представляють собою цінності, схвалені клієнтом.
2. Комплексний продукт (послуги і товари) або процес доведення його до клієнта, які не задовольняють потреб останнього, повинні бути модифіковані за умови, що цей клієнт входить в цільову аудиторію.	2. Клієнт, який не в змозі оцінити готовий продукт, який йому пропонують, — поганий клієнт.
3. Індивідуальне прохання клієнта про внесення змін до продукту і його зміна — перевага для підприємства, особливо в порівнянні з конкурентами, оскільки це дозволяє вивчити потреби клієнта та задовольнити їх.	3. Індивідуальне прохання клієнта про внесення змін до продукту і його подальша зміна — недолік. Скарги чи незадоволення клієнта даним продуктом розглядаються як недооцінювання ним запропонованого продукту.

співробітників; при використанні різноманітних каналів взаємодії з клієнтом (візити до офісу, дзвінки, sms, електронна пошта тощо); при великій кількості операцій з клієнтами (десятки чи сотні тисяч у місяць); за умови маркетингу на основі персональної інформації про потенційного покупця [14, с. 3]. Недоліки впровадження баз даних на підприємстві пов'язані з наступними причинами: розробка і ведення баз даних потребує значних інвестицій в програмне забезпечення та аналітичні програми; труднощі орієнтації всіх співробітників на покупця; не всі покупці згодні співпрацювати з підприємством, надавати значну кількість персональної інформації про себе.

Традиційні маркетингові стратегії не працюють так ефективно, як раніше, тому що замість ринку виробника сформувався ринок споживача, який сьогодні диктує бізнесу свої умови та переваги. Важливим завданням підприємства для успішного та прибуткового функціонування є формування стратегії відбору клієнтів, налагодженні стосунків та зв'язків з ними за рахунок надання їм додаткових послуг чи створення для них особливих умов та унікальних цінностей краще за конкурентів з метою забезпечення їх лояльності і в подальшому.

У процесі створення додаткових благ для своїх клієнтів підприємство взаємодіє з багатьма зовнішніми економічними контрагентами: клієнтами, постачальниками, партнерами, посередниками, ЗМІ тощо. Тому виникає необхідність в управлінні відносинами з клієнтами (англ. Customer relationship management, CRM). Це поняття охоплює концепції, що використовуються компаніями для управління їх відносинами зі споживачами, включаючи збір, зберігання та аналіз даних про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про відносини з ними.

Сьогодні існує три базових CRM-підходи, які можуть бути реалізовані як вибірково, незалежно один від одного, так і комплексно: оперативний (передбачає автоматизацію споживчих бізнес-процесів, даний підхід допомагає персоналу, який працює з клієнтами, краще виконувати свої функції); співробітницький (програма напряму взаємодіє зі споживачами, впроваджується без участі персоналу); аналітичний (передбачає всебічний аналіз інформації про споживачів).

Ефективність впровадження клієнт-орієнтованого підходу на підприємстві повинно базуватися на взаємодії трьох основних елементів: персонал (всі працівники компанії повинні бути клієнт-орієнтовані та керуватися клієнт-орієнтованим підходом у своїй роботі); процес (необхідний реінжиніринг усіх бізнес-процесів для закріплення RM-ініціативи з точки зору: "як бізнес-процес може допомогти більш якісно обслуговувати клієнтів"); технології (необхідні комп'ютерні програми та комплекси, які систематизують та узагальнюють інформацію про клієнтів) [6, с. 51—58]. Наявність та взаємодія цих трьох елементів забезпечить впровадження клієнт-орієнтованого підходу на всіх рівнях підприємства та стабільність управління відносинами з контрагентами.

Клієнт-орієнтований підхід передбачає фокусування на задоволенні потреб клієнта та надання йому особливих та/або додаткових послуг. Розглянемо основні положення клієнт-орієнтованого підходу та продукт-орієнтованого підходу [15, с. 427]. Результати подамо в таблиці для порівняння (табл. 3).

ВИСНОВКИ

Використання клієнт-орієнтованого підходу дозволяє підприємству впроваджувати інноваційні рішення; покращувати систему управління взаємовідносинами з контрагентами; максимально використовувати свої сильні сторони з метою задоволення клієнтських потреб та отримання прибутку; виявляти свої "слабкі місця" по відношенню до клієнтів та ефективно їх нівелювати; підвищувати свою конкурентоспроможність та розвивати наявний потенціал підприємства; налагоджувати систему комунікацій та покращувати синергію всередині підприємства; навчатися швидко реагувати на зміни ринку, потреби клієнтів, дії конкурентів, краще взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

Література:

1. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підр. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 728 с.
2. Христенко Л.М. Оцінка внутрішньої ефективності управління підприємством [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2009_21/11Khris.htm
3. Небава М.І., Адлер О.О., Лесько О.Й. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства: навч. посіб. — В.: ВНТУ, 2011. — 117 с.
4. Клименко С.М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2008. — 516 с.
5. Гринів Л.В. Оцінка та підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості: дис. канд. наук: 08.00.04 — 2008 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/342166.html>
6. Дубницький І. В. Промисловий маркетинг у створенні вартості вітчизняних підприємств // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2010. — С. 51—58.
7. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинговий менеджмент: підр. — К.: Видавництво "Хімджест", 2008. — 720 с.
8. Прокофьева О. Клиенториентированность и мифы о ней // Энциклопедия маркетинга, [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/client-centeredness_myths.htm
9. Фомичев С.К., Старостина А.А., Скрыбина Н.І. Основы управления качеством: підр. — К.: МАУП, 2002. — 150 с.
10. Михайловська О.В. Операційний менеджмент: навч. посібник. — К.: Кондор, 2008. — 549 с.
11. Шаповал М.І. Менеджмент якості: Навч. посібник — К.: 2007. — 471 с.
12. Шовкопляс С. Как повысить конкурентоспособность при помощи CRM // Office — 2005. — № 3—4. — С. 12—18.
13. Синило Л. Сложнее, чем кажется — внедрение CRM // Новый Маркетинг — 2006. — № 3. — С. 87—95.
14. Саранчук В. CRM-системы: поділяй і пануй // Власний бізнес — 2010. — № 5.
15. Кіпченко В.К. Менеджмент туризму: підручник — К.: Знання, 2010 — 502 с.

Стаття надійшла до редакції 19.04.2013 р.