

УДК 658.8:658.64

Олександр Юрійович УСТЬЯН

аспірант кафедри комерційної діяльності та підприємництва,
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», e-mail: a.ustian@ukr.net

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО ВПРОВАДЖЕННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ СФЕРИ РОЗВАГ І ВІДПОЧИНКУ

Устьян, О. Ю. Концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку // Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. – Одеса: Одеський національний економічний університет. – 2017. – № 2-3 (63-64). – С. 61–68.

Анотація. У статті розроблено концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємстві сфери розваг і відпочинку. Сформовано покроковий алгоритм впровадження клієнтоорієнтованості та визначено складові частини кожного етапу. Обґрунтовано оптимальні інструменти для вирішення завдань на різних етапах та в різних функціональних областях процесу впровадження клієнтоорієнтованості. Запропоновано застосування методів інтрамаркетингу, «кайдзен», роботи з точками контактів, проектування послуги, внутрішнього маркетингу та підходів проектного управління. Визначено подальші напрями удосконалень та перспективних досліджень прикладних аспектів впровадження клієнтоорієнтованості.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість; маркетинг послуг; сфера розваг і відпочинку; маркетинг взаємовідносин; інтрамаркетинг; проектування послуги; точки контакту; кайдзен; внутрішній маркетинг.

Александр Юрьевич УСТЬЯН

аспірант кафедры коммерческой деятельности и предпринимательства, ВУЗ Укоопсоюза
«Полтавский университет экономики и торговли», e-mail: a.ustian@ukr.net

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ВНЕДРЕНИЮ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ СФЕРЫ РОЗВЛЕЧЕНИЙ И ОТДЫХА

Устьян, А. Ю. Концептуальный подход к внедрению клиентоориентированного маркетинга на предприятии сферы развлечений и отдыха // Вестник социально-экономических исследований: сб. науч. трудов; под ред. М. И. Зверякова (глав. ред.) и др. – Одесса: Одесский национальный экономический университет. – 2017. – № 2-3 (63-64). – С. 61–68.

Аннотация. В статье разработан концептуальный подход к внедрению клиентоориентированного маркетинга на предприятии сферы развлечений и отдыха. Сформирован пошаговый алгоритм внедрения клиентоориентированности и определены составные части каждого этапа. Обоснованы оптимальные инструменты для решения задач на разных этапах и в различных функциональных областях процесса внедрения клиентоориентированности. Предложено применение методов интрамаркетинга, «кайдзен», работы с точками контактов, проектирования услуги, внутреннего маркетинга и подходов проектного управления. Определены дальнейшие направления усовершенствований и перспективных исследований прикладных аспектов внедрения клиентоориентированности.

Ключевые слова: клиентоориентированность; маркетинг услуг; сфера развлечений и отдыха; маркетинг отношений; интрамаркетинг; проектирование услуги; точки контакта; кайдзен; внутренний маркетинг.

Oleksandr USTIAN

Postgraduate student of Commerce Activity and Entrepreneurship Department, Poltava University
of Economics and Trade, e-mail: a.ustian@ukr.net

CONCEPTUAL APPROACH TO INTRODUCTION OF THE CLIENT-ORIENTED MARKETING AT THE ENTERPRISE IN THE ENTERTAINMENT AND RECREATION SPHERE

Ustian, O. (2017). *Conceptual approach to introduction of the client-oriented marketing at the enterprise in the entertainment and recreation sphere*. Ed.: M. Zveryakov (ed.-in.ch.) and others [Kontseptualnyi pidkhid do vprovadzhennia kliiutooriientovanoho marketynhu na pidpriemstvi sfery rozvah i vidpochynku; za red.: M. I. Zveriyakova (gol. red.) ta in.], Socio-economic research bulletin; Visnik social'no-ekonomichnih doslidzen' (ISSN 2313-4569), Odessa National Economic University, Odessa, No. 2-3 (63-64), pp. 61–68.

Abstract. The conceptual approach to introduction of the client-oriented marketing at the enterprise in the sphere of entertainment and recreation is developed in the article. A step-by-step algorithm of implementation of client-orientation is formed and components of the each step are defined. Optimal tools for task resolution at different stages and in different functional area of implementation process of client-orientation are justified. It is proposed to use the methods of intramarketing, kaizen, work with points of contact, service-design, internal marketing and project management approach. The further directions of improvement and perspective researches of applied aspects of client-orientation implementation are defined.

Keywords: client-oriented approach; service marketing; sphere of entertainment and recreation; relationship marketing; intramarketing; service design; points of contact; kaizen; internal marketing.

JEL classification: M310; L830

Постановка проблеми у загальному вигляді. Останніми роками в колах науковців та практиків зростає увага до клієнтоорієнтованості як до стратегічної орієнтації та філософії організації діяльності підприємства. Проте, й до сьогоднішнього дня відсутнє загальновизнане теоретичне обґрунтування та дієвий алгоритм впровадження в практику клієнтоорієнтованого підходу. Наявні теоретичні розробки здебільшого спрямовані на перенесення зарубіжного досвіду без суттєвої адаптації до вітчизняних реалій господарювання. Поширені ж публічні заяви щодо клієнтоорієнтованості різних підприємств – переважно лише декларації, які не відповідають реальній ситуації. Побудова і підтримання політики орієнтованості на клієнта – це складний управлінський процес, який потребує глибокого аналізу, ретельної підготовки і системного підходу до впровадження і контролю.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Наукова полеміка навколо клієнтоорієнтованого підходу здебільшого стосується теоретичного обґрунтування сутності клієнтоорієнтованості, її складових частин та характерних особливостей. Серед зарубіжних науковців найбільший внесок в дослідження цієї проблематики зробили С. Варго [1], Р. Лаш [1], Д. Лінг [2], Р. Йен [2], Х. Джебоєр [3], К. Ковальковський [3], В. Кросс [4], серед вітчизняних: С. Ковальчук [5], Н. Рябоконт [6], Л. Папенко [7], П. Петриченко [8]. При цьому варто зазначити, що окремі автори (Н. Рябоконт [6], С. Ковальчук [5]) розширюють сферу охоплення клієнтоорієнтованості на всіх контрагентів зовнішнього (партнери) та внутрішнього середовища організації (акціонери, персонал). Проте, вважаємо, що подібне узагальнення є в цілому суперечливим та передчасним для українських умов господарювання. Іншим напрямом дослідження є розробка підходів до впровадження клієнтоорієнтованості в діяльність підприємств, де варто відзначити напрацювання вітчизняних науковців О. Дейнеки [9] та Т. Вантуха [10], які мають суттєве теоретичне обґрунтування, проте не містять завершеного комплексного підходу до вирішення цього питання.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз публікацій, присвячених питанням клієнтоорієнтованості, дозволив дійти висновку, що здебільшого вони мають своїм предметом загальні теоретичні положення або окремі аспекти впровадження клієнтоорієнтованості. Натомість, питання розробки цілісного підходу до реалізації стратегії клієнтоорієнтованості на практиці є недостатньо дослідженими. Крім того, у дослідженнях українських науковців недостатньо уваги приділяється питанням клієнтоорієнтованості підприємств сфери послуг та особливостям маркетингової діяльності підприємств сфери розваг і відпочинку, що зумовлює необхідність їх подальшої розробки.

Постановка завдання. Метою статті є розробка та обґрунтування концептуального підходу до впровадження клієнтоорієнтованості на підприємстві сфери розваг і відпочинку. Завдання статті полягають у визначенні оптимального алгоритму впровадження

клієнтоорієнтованості, сутності та складових кожного з етапів, підборі оптимальних інструментів для вирішення кожної задачі процесу впровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі дослідження нами було розроблено авторський концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованості на підприємстві сфери розваг і відпочинку. Теоретичну основу для формування цього підходу склали інструменти із новітніх концепцій маркетингу та менеджменту: інтрамаркетинг (Р. Уфімцев [11]), внутрішній маркетинг, карта послуги (К. Лавлок [12, с.335]), точки контакту (І. Манн [13]), концепція маркетингу стосунків, концепція «кайдзен» (М. Імаї [14]) та ін. Прикладним підґрунтям для цього підходу слугувало маркетингове дослідження роллердромів України, проведене в 2015–2016 рр., та практичний досвід роботи автора на посаді маркетолога на різних підприємствах протягом більше ніж 5 років. Запропонований підхід містить низку послідовних етапів, кожен з яких передбачає здійснення конкретних управлінських дій та проілюстрований на рис. 1.



Рис. 1. Концептуальний підхід до впровадження клієнтоорієнтованості на підприємстві сфери розваг і відпочинку (розроблено автором)

Зазначена концепція має деякі спільні риси з підходами до цього питання інших науковців, зокрема, О. Дейнеки [9], Т. Вантуха [10], але суттєво відрізняється конкретністю, прикладним характером та використанням новітніх інструментів маркетингу та менеджменту. Зокрема, в жодній із проаналізованих концепцій не використовується

інструментарій когнітивної психології, не приділяється належна увага постійному удосконаленню процесу обслуговування на принципах «кайдзен» та роботі з точками контакту. Перелічені особливості обумовлюють наукову новизну та прикладну цінність цієї концепції.

Надавши загальний опис концептуального підходу до впровадження клієнтоорієнтованості на підприємствах сфери розваг і відпочинку, доцільно охарактеризувати кожен з його етапів.

Першим кроком у впровадженні клієнтоорієнтованого підходу є визначення цілей даного організаційного проекту. Цілі повинні бути чіткі, конкретні та зрозумілі власнику, керівництву та працівникам підприємства. Необхідність цього етапу обумовлена тим, що будь-який управлінський крок повинен мати логічне обґрунтування та нести конкретні вигоди для підприємства. Існує ймовірність, що на цьому етапі не будуть сформовані адекватні цілі для впровадження клієнтоорієнтованості або сформовані цілі не будуть співставні з політикою клієнтоорієнтованості, тоді від цієї ідеї варто одразу ж відмовитися. Якщо ж сформовані цілі вимірювані та реальні для досягнення шляхом впровадження клієнтоорієнтованості, має сенс продовжувати подальшу роботу в цьому напрямі.

Після визначення цілей впровадження клієнтоорієнтованості наступним етапом буде проведення низки маркетингових досліджень з метою збору достатньої інформаційної бази для формування ґрунтовної стратегії клієнтоорієнтованості. Важливість цього етапу обумовлюється тим, що стратегія клієнтоорієнтованості має багато суб'єктивних особливостей, тому не може бути повністю ідентичною у різних підприємств, навіть серед працюючих на одному ринку. Характер конкретних досліджень дозволяє скласти цілісну картину ситуації у внутрішньому і зовнішньому середовищах підприємства. Дослідження споживачів доцільно здійснювати шляхом опитування, глибинних інтерв'ю та фокус-груп. Для аналізу якості обслуговування варто застосувати методику «таємний покупець», спостереження з боку працівників та сторонніх експертів. Враховуючи складність дослідження когнітивного ефіру, до цього процесу варто залучити сторонніх фахівців, які володіють необхідними навичками та досвідом, зокрема в пошуку когнітивних детермінант, аналізу когнітивного простору підприємства та домінуючих когнітивних конфігурацій в соціумі. Дослідження процесу та середовища надання послуги полягає у створенні відповідних блок-схем та визначенні точок контактів підприємства зі споживачами, для чого можна залучити або сторонніх фахівців або працівників підприємства, що пройшли відповідне навчання. Для дослідження рівня задоволеності та мотивованості персоналу підприємства оптимальним варіантом є проведення анонімного анкетування. Дослідження конкурентів варто проводити шляхом класичного бенчмаркінгу.

Коли необхідні дослідження проведені і зібрана достатня інформаційна база для подальших етапів впровадження клієнтоорієнтованого підходу, доцільно приступити до формування цільової ідентичності підприємства. Необхідність виділення цього кроку як окремого етапу обумовлена тим, що саме ідентичність закладає підвалини для формування інших напрямів діяльності підприємства. Цільова ідентичність є образом підприємства, визначає його позицію на ринку, в очах споживачів та суспільства. Це поняття залучене з концепції «інтрамаркетингу», тому її формування здійснюється відповідно до рекомендацій розробників даної концепції. Цільова ідентичність компанії базується на домінуючому на даний момент в суспільстві соціальному міфі (когнітивна конфігурація, в якій відображається поточна ситуація в суспільстві і світі та яка виражається в шаблонах і сценаріях мислення людей в певному соціумі [15]) і повинна змінюватися кожні два-три роки, що зумовлено тривалістю існування соціального міфу в суспільстві.

Після формування цільової ідентичності підприємства наступним кроком є розробка стратегії клієнтоорієнтованості підприємства. На цьому етапі вже наявна інформаційна база для формулювання стратегії та цільова ідентичність, що визначає характер стратегії. Стратегія впровадження клієнтоорієнтованості покликана сформулювати цілісне бачення реалізації всіх напрямів здійснення змін на підприємстві. Перелік передбачених напрямів

організаційних перетворень в авторському концептуальному підході обумовлюється системним підходом до впровадження клієнтоорієнтованості. Здійснення змін за усіма вказаними напрямками дозволить досягнути ефекту синергії та отримати реальні результати.

Проектування процесу обслуговування здійснюється шляхом аналізу реальної блок-схеми процесу надання послуги, що була розроблена на етапі дослідження, з метою пошуку можливих удосконалень або перепроектування всього процесу. Для розробки бачення ідеального процесу надання послуги варто залучити працівників підприємства, в тому числі й лінійний персонал, який безпосередньо займається обслуговуванням клієнтів, керівництво та сторонніх експертів, за необхідності. Сформульовані ідеї щодо удосконалення процесу обслуговування мають піддаватися ретельному аналізу та тестуванню на практиці. За результатами перевірки чисельних ідей має бути спроектований оптимальний процес надання послуги, який в подальшому необхідно стандартизувати.

Формування комфортного середовища надання послуги тісно пов'язане з проектуванням послуги, але спрямоване, перш за все, на візуальні аспекти сприйняття. З цією метою доцільно використовувати методики виявлення та роботи з точками контактів, для чого можна залучити сторонніх спеціалістів або доручити цю роботу працівнику підприємства після проходження ним відповідного навчання.

Необхідність стандартизації процесу обслуговування була обґрунтована в цій роботі раніше. Перш за все варто зазначити, що запровадження стандартів обслуговування – довготривалий та складний процес, ефект від впровадження якого проявляється через тривалий час. Завдання щодо розробки та впровадження стандартів обслуговування на роллердромі полягають в наступному:

- уніфікувати дії персоналу на різних ділянках роботи;
- зробити робочі процедури максимально зрозумілими для персоналу;
- створити основу для прозорості та об'єктивної оцінки роботи співробітників.

Будь-які організаційні зміни можливі лише, якщо їх сприймає та підтримує персонал організації. Шляхом лише стандартизації процесу надання послуги неможливо досягнути високої якості обслуговування. Увага та прагнення до якісного обслуговування має бути справжньою, інакше клієнт обов'язково відчує імітацію та формальний підхід до обслуговування. Саме на досягнення щирого прагнення персоналу якісно обслуговувати клієнтів спрямований внутрішній маркетинг. Впровадження комплексної системи внутрішнього маркетингу дозволить сформувати в колективі корпоративний дух клієнтоорієнтованості. Наявність високомотивованого та задоволеного своєю роботою персоналу значно підвищує ефективність роботи підприємства в усіх аспектах. Варто зазначити, що впровадження внутрішнього маркетингу на підприємстві має здійснюватися за чітким алгоритмом з урахуванням усіх аспектів ефективної роботи з персоналом.

Формування політики довгострокових відносин з клієнтами підприємства – це фундаментальний процес, який вимагає зміни логіки сприйняття клієнтів підприємства та роботи з ними. Передумовою цієї політики слугує висока якість послуг, що надаються. Без цієї ключової умови не можна говорити про довгострокові відносини з клієнтами. Забезпечення високої якості послуг здійснюється внаслідок реалізації попередніх описаних стратегій, що в черговий раз підтверджує необхідність комплексного підходу до впровадження клієнтоорієнтованості на підприємстві.

Робота зі скаргами, з одного боку, дозволяє утримувати клієнтів підприємства, а, з іншого, – є джерелом для інновацій та удосконалень на підприємстві. У випадку незадоволеності споживачем наданою послугою він може вдатися до одного з наступних варіантів дій:

- повна бездіяльність;
- скарга у будь-якій формі, подана в сервісну організацію;
- дії через третю особу (скарга у Фонд захисту прав споживачів, подача позову до суду тощо);

– відмова від обслуговування в цій організації та перехід до конкурента, інформування знайомих про власний негативний досвід роботи з даною організацією (негативні відгуки про підприємство) [12, с.251].

Як бачимо, відсутність системної роботи зі скаргами може нести суттєві негативні наслідки для підприємства, натомість продумана політика збору та аналізу скарг може стати цінним джерелом для удосконалень на підприємстві.

Коли стратегія сформована, доцільно приступити до реалізації плану впровадження клієнтоорієнтованості. Вважаємо за доцільне здійснювати цей процес ґрунтуючись на принципах проектного управління. Впровадження клієнтоорієнтованості варто почати зі створення звідного плану проекту, який має включати цілі, стратегічні орієнтири, вимоги до учасників проекту, планові строки та ключові дати, орієнтовні бюджети і основні ризики, що можуть виникнути при реалізації. В подальшому звідний план конкретизується та уточнюється, а, за потреби, до нього вносяться зміни.

Для реалізації проекту впровадження клієнтоорієнтованості доцільним видається створення робочої групи, до складу якої увійдуть працівники підприємства та залучені зовнішні спеціалісти. Подібний склад обумовлюється тим, що впровадження цього проекту потребує наявності у керівників і виконавців низки особливих компетенцій. Враховуючи той факт, що здебільшого підприємства сфери розваг і відпочинку належать до сфери малого та середнього бізнесу, залучення висококваліфікованих спеціалістів до штату є економічно невиправданим. Оптимальним рішенням є залучення таких спеціалістів на основі договорів цивільно-правового найму на час реалізації проекту. Після формування команди проекту варто визначитися з іншими функціональними областями проекту. Для управління предметною областю проекту (загальне керівництво) вважаємо за доцільне застосування структурної декомпозиції робіт, що передбачає опис всіх складових етапів і задач в розрізі відповідальних та залучених осіб, необхідного бюджету часу та строків виконання, бюджетів необхідних фінансових витрат.

Успішне впровадження клієнтоорієнтованості на підприємстві обумовлює потребу в створенні чіткої системи ревізії і контролю. Ця система має забезпечити стабільність клієнтоорієнтованості на підприємстві. Система контролю передбачає наявність методів контролю, визначену періодичність їх проведення та перелік показників і процесів, які підлягають контролю. Моніторинг рівня задоволеності клієнтів варто проводити шляхом опитування за спеціальною анкетною раз на квартал. Моніторинг рівня вмотивованості та лояльності персоналу доцільно здійснювати шляхом анонімного анкетування раз на півроку. Рівень дотримання стандарту обслуговування варто перевіряти раз на місяць, відповідність точок контактів визначеному вигляду – не рідше, ніж раз на квартал шляхом залучення «таємних покупців» та спостережень керівників підприємств або сторонніх залучених спеціалістів. Відповідність реальної ідентичності підприємства визначеній цільовій доцільно досліджувати шляхом залучення сторонніх фахівців не рідше, ніж раз на півроку.

Варто зазначити, що наявні стандарти обслуговування не повинні бути догмою, процес пошуку резервів для удосконалення обслуговування та надання додаткових послуг для клієнтів повинен здійснюватися безперервно за принципами «кайдзен». До цього процесу мають бути залучені працівники підприємства та клієнти. Водночас не рідше, ніж раз на рік має проводитися повний аудит діяльності підприємства, результатом якого мають бути суттєві удосконалень його роботи.

Цей етап є одночасно завершенням і початком нового циклу впровадження клієнтоорієнтованості на підприємстві, адже з часом змінюються споживчі уподобання, ринок та внутрішнє середовище підприємства. Ці зміни потребують відповідної реакції та управлінських кроків з боку керівників підприємств.

Висновки і перспективи подальших розробок. Впровадження клієнтоорієнтованості на підприємстві – складний організаційний проект, який потребує комплексного системного підходу щодо його реалізації. Авторський концептуальний підхід дозволяє визначити основні напрями здійснення трансформацій, поставити основоположні цілі та

сформувані план їх досягнення. Цей підхід ґрунтується на впровадженні провідних практик менеджменту та маркетингу. Покроковий план впровадження клієнтоорієнтованості дозволяє полегшити і пришвидшити цей процес та підвищити ймовірність досягнення успішних результатів.

Перспективи подальших розробок пов'язані з тим, що запропонований підхід потребує подальшої доробки та удосконалення, що має базуватися на реальному досвіді практичного застосування, пов'язано зі специфікою діяльності підприємств, які пропонують різні види розважальних послуг (кінотеатри, боулінги, аквапарки тощо). Залишається не повністю вирішеним питання оцінки ефективності клієнтоорієнтованості. Але, той факт, що впровадження клієнтоорієнтованості закладає підвалини для стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі та є стратегічною інвестицією для підприємств, обумовлює доцільність подальших досліджень у цьому напрямку.

Література

1. Варго С., Лаш С. Развитие новой доминирующей логики маркетинга // *Российский журнал менеджмента*. – 2006. – № 2. – С. 73–106.
2. Ling R., D. C. Yen Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies // *Journal of Computer Information Systems*. – 2001. – Vol. 41. – No. 3. – Pp. 82–97.
3. Gebauer H., Kowalkovski C. Customer-focused and service focused orientation in organizational structures // *Journal of Business and Industrial Marketing*. – 2012. – Vol. 27. – No. 7. – Pp. 527–537.
4. Cross V. Customer orientation examples. URL: <http://smallbusiness.chron.com/customer-orientation-examples-10201.html> (дата звернення: 22.08.2015).
5. Ковальчук С. В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції. URL: http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/4116/1/Konf20161104_IV_P009-010.pdf (дата звернення 08.08.2017).
6. Рябоконт Н. П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії // *Електронне наукове видання Дніпропетровського державного аграрного університету «Ефективна економіка»*. – 2015. – № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522> (дата звернення 10.03.2017).
7. Папенко Л. М. Підходи до визначення поняття «клієнторієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством // *Науковий вісник Херсонського державного університету*. – 2015. – Вип. 15. – Ч. 3. – С. 67–70.
8. Петриченко П. Клієнтоорієнтований підхід у діяльності підприємств індустрії гостинності // *Прикладна економіка*. – № 1. – Січень 2014. – С. 79–82.
9. Дейнека О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації // *Економічний аналіз*. – 2010. – Вип. 5. – С. 75–79.
10. Вантух Т. З. Сутність та визначення поняття «клієнтоорієнтована депозитна політика» // *Фінансово-кредитка діяльність: проблеми теорії та практики*. – 2015. – Вип. 2. – С. 17–25.
11. Уфимцев Р. Интрамаркетинг. URL: <http://www.metaphor.ru/er/approach/overview.xml> (дата звернення 12.05.2014).
12. Лавлок К. *Маркетинг услуг персонал, технология, стратегия*. – 4-е изд. – М.: Вильямс. – 2005. – 1008 с.
13. Манн И., Трусин Д. М. *Точки контакта. Простые идеи для улучшения вашего маркетинга*. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 156 с.
14. Имаи М. *Кайдзен: ключ к успеху японских компаний*. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 274 с.
15. Уфимцев Р. Когнитивные технологии это просто. URL: <http://aftershock.su/?q=node/19797> (дата звернення 13.05.2014)

References

1. Vargo, S. Lash, S. (2006). *The development of a new dominant logic of marketing* [Razvitie novoy dominiruyushchey logiki marketinga], *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, No. 2, s. 73–106 [in Russian]
2. Ling, R., Yen D.C. (2001). *Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies*, *Journal of Computer Information Systems*, No. 3, Vol. 41, pp. 82–97.
3. Gebauer, H, Kowalkovski, C. (2012). *Customer-focused and service focused orientation in organizational structures»,* *Journal of Business and Industrial Marketing*, No. 7, Vol. 27, pp. 527–537.
4. Cross, V. *Customer orientation examples*, available at: <http://smallbusiness.chron.com/customer-orientation-examples-10201.html>.
5. Kovalchuk, S. V. *Client-oriented approach as a modern trend of the marketing concept* [Kliientoorientovanist – suchasne spriamuvannia marketynhovoï kontseptsii], available at: http://er.knutd.com.ua/bitstream/123456789/4116/1/Konf20161104_IV_P009-010.pdf [in Ukrainian]
6. Riabokon, N. P. (2015). *On the issue of customer relationship formation as a key competence of the company* [Do pytannia formuvannia kliientoorientovanosti yak kliuchovoi kompetentsii kompanii], *Elektronne naukove vydannia Dnipropetrovskoho derzhavnogo ahrarnoho universytetu «Efektyvna ekonomika»*, No. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522> [in Ukrainian]
7. Papenko, L. M. (2015). *Approaches to definition of «client-orientation» in the context of management of service enterprise* [Pidkhody do vyznachennia poniattia «kliientorientovanist» u konteksti upravlinnia servisnym pidpriemstvom], *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu*, No. 15, Vyp. 3, s. 67–70 [in Ukrainian]
8. Petrychenko, P. (2014). *Client-oriented approach in hospitality industry* [Kliientoorientovanyi pidkhid u diialnosti pidpriemstv industriï gostynnosti], *Prykladna ekonomika*. No. 1, s. 79–82 [in Ukrainian]
9. Deyneka, O. (2010). *Client-orientation of retail chain enterprise: steps from declaration to realization* [Kliientoorientovanist rozdrubnogo merezhevoho pidpriemstva: kroky vid deklaratsii do realizatsii], *Ekonomichnyi analiz*, No. 5, s. 75–79 [in Ukrainian]
10. Vantukh, T. Z. (2015). *Gist and definition «customer-oriented deposit policy»* [Sutnist ta vyznachennia poniattia «kliientoorientovana depozytna polityka»], *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, No. 2, s. 17–25 [in Ukrainian]
11. Ufimtsev, R. *Intramarketing* [Intramarketing], available at: <http://www.metaphor.ru/er/approach/overview.xml> [in Russian]
12. Lovelock, Ch. (2005). *Service marketing: people, technology, strategy. 4th ed.* [Marketing uslug: personal, tekhnologiya, strategiya; 4-e izd.], Vilyams, Moskva, 1008 s. [in Russian]
13. Mann, I., Trusin, D. M. (2014). *Points of contact. Simple ideas for improving your marketing* [Tochki kontakta. Prostye idei dlya uluchsheniya vashego marketinga], Mann, Ivanov i Ferber, Moskva, 156 s. [in Russian]
14. Imai, M. (2005). *Kaizen: the key to the success of Japanese companies* [Kayzen: klyuch k uspekhu yaponskikh kompaniy], Alpina Bizness Buks, Moskva, 274 s. [in Russian]
15. Ufimtsev, R. *Cognitive technologies are easy* [Kognitivnye tekhnologii eto prosto], available at: <http://aftershock.su/?q=node/19797> [in Russian]