

УДК 631.11:339.137.2

Захаренко Д, аспірант,
Державний університет
телекомунікацій

УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ВИМІР

У статті розглянуто поняття клієнторієнтованості, досліджено генезис, характерні ознаки та особливості управління клієнтоорієнтованістю підприємств залежно від змін комунікаційної взаємодії з клієнтами та їх ціннісних орієнтирів. Окреслено принципи, об'єкти та суб'єкти управління клієнтоорієнтованістю, визначено змістове наповнення та обґрунтовано переваги його використання в сучасних підприємствах.

Ключові слова: управління, клієнти, управління клієнтоорієнтованістю, цінність, комунікаційні взаємодії.

Постановка проблеми. Сьогодні підприємства все менше фокусуються на поточних трендах продажів і прагнуть розвивати стратегічні комунікаційні взаємовідносини з ключовими партнерами а, передусім, із своїми клієнтами. Тісні постійні комунікації з клієнтом вимагають узгодження мети, завдань, планів і бізнес-ланцюгів та передбачають формування і забезпечення стійких взаємодій на організаційному рівні та особистих контактів. Нині застосування управління клієнтоорієнтованістю є відносно новим явищем для вітчизняних підприємств. Водночас, світова практика переконує щодо доцільності та перспективності впровадження такого управління, оскільки воно дає змогу глибше виявляти потреби клієнта та краще й своєчасно їх задовольняти, при цьому нарощувати конкурентоспроможність та адекватно реагувати на коливання кон'юнктури ринку. За нинішніх деформаційних несприятливих умов та кризових потрясінь, посилення уваги вітчизняних підприємств до клієнта через впровадження управління клієнтоорієнтованістю, здатне стати одним із витоків нарощення конкурентоспроможності підприємства та генерування його конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Теоретичні й методологічні аспекти щодо розгляду поняття клієнторієнтованості, характерних ознак та особливостей управління клієнтоорієнтованістю підприємств досліджувало чимало вчених. Варто згадати вагомні розробки таких учених, як А. Войчак, А. Воронкова, О. Гудзь, Дж. Дей, П. Друкер, Ф. Котлер, С. Куц, Т. Левітт, С. Лосєв, Р. МакКінзі, К. Макнамар, Г. Мінцберга, А. Парватьяр, М. Портера, Д. Райко, С. Смерічевський, П. Стецюк, Дж. Робінсона, А. Томпсон, Р. Хайс та інших. Водночас, подальшого обговорення та уточнення потребують деякі аспекти управління клієнтоорієнтованістю на підприємстві, зокрема, принципи, об'єкти, суб'єкти, змістове наповнення.

Метою статті є розгляд поняття клієнторієнтованості, дослідження генезису, характерних ознак та особливостей управління клієнтоорієнтованістю підприємств залежно від змін комунікаційної взаємодії з клієнтами та їх ціннісних орієнтирів, окреслення принципів, об'єктів та суб'єктів управління клієнтоорієнтованістю, визначення змістового наповнення та обґрунтування переваг його використання в сучасних підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Світова практика переконує, що нині в умовах загострення конкурентної боротьби, перенасичення інформаційними потоками та рекламою ефективним вважається не залучення нових клієнтів, а утримання існуючих. У цьому переконує і правило Парето (відоме також як правило 80-20), яке стверджує, що 20% покупців дають 80% прибутків [4, с. 92].

Крім того, як зарубіжна статистика засвідчує:

5-15% клієнтів приносять до 100% чистого прибутку;

близько 50% клієнтів приносять збитки на рівні чистого прибутку;

25-45% клієнтів покривають усього 1-5% витрат, і ті ж 25-45% споживають до однієї третини всіх доступних ресурсів;

найбільш крайній випадок (і найменш типовий), коли саме неприбуткові клієнти поглинають більше ресурсів, ніж усі разом взяті прибуткові клієнти. При цьому продавці витрачають на цих клієнтів той же час, що і на прибуткових [2, с. 134].

Ринок покупця, що панує над ринком продавця давно диктує свої умови щодо потреб у товарах та послугах [6, с. 30], тому використання нових управлінських моделей щодо управління клієнтоорієнтованістю є на часі для вітчизняних підприємств. Формування довгострокових відносин з клієнтами дозволяє максимізувати прибутковість підприємств за рахунок перетворення їх на постійних покупців [2, с. 155].

Використання управління клієнтоорієнтованістю є дуже важливим для сучасних підприємств, оскільки „задоволення потреб споживачів нині вважається метою їх існування” [4, с. 51-58]. Сьогодні клієнти стали фокусом усіх зусиль підприємств, а їх задоволеність – ключовим фактором їх успіху. Розглянемо деякі цифри і факти, переконують у цьому:

витрати підприємств на залучення нового клієнта, здебільшого в п’ять разів вищі, ніж на утримання вже існуючого;

здебільшого, підприємства зі списку Fortune 500 втрачають половину своїх клієнтів кожні 5 років;

задоволений клієнт надасть інформацію про вдалу покупку максимум 5 своїм знайомим, незадоволений – більше 10;

переважно, клієнт починає давати віддачу лише через рік взаємовідносин з ним (якщо клієнт „зникає” до цього терміну, то він приносить збитки);

підвищення на 5% утримання клієнтів підвищує прибуток підприємства на 50-100%;

майже 50% існуючих клієнтів підприємства не прибуткові через неефективність комунікацій з ними;

в середньому підприємство підтримує зв’язки з існуючим клієнтом близько 4–5 разів на рік і 6–7 разів на рік – з потенційним.

„Клієнторієнтованість полягає в поступовому переході від орієнтації на масового споживача до фокусування на індивідуальному споживачеві” [6, с. 158]. Клієнтоорієнтованість стає провідною парадигмою ведення бізнесу. Це пояснюється тим, що унікальні конкурентні переваги досить складно генерувати за рахунок нових технологій, розширення асортименту, підвищення операційної ефективності і зниження цін, бо все це можна швидко скопіювати. А ось ставлення до клієнта скопіювати найскладніше. А коли підприємство перебудовується так, щоб сформуванню максимальну цінність для клієнта, генеруються унікальні компетенції для задоволення потреб клієнтів. Таким чином, клієнтоорієнтованість розглядає клієнтів, як основний ресурс підприємства, що забезпечує його прибутковість, ефективність та конкурентоспроможність. Клієнторієнтованість може також бути визначена як набір поведінкових індикаторів підприємства з концентрацією на інтересах клієнта та його потребах для досягнення довготривалої задоволеності споживача і, таким чином, підтримання довготривалої лояльності до підприємства у вигляді повторних покупок та звернень. Б. Рижковський дає таке визначення цьому поняттю: „клієнторієнтованість – це інструмент управління взаємовідносинами з клієнтами, який націлений на отримання стійкого прибутку у довгостроковому періоді та базується на трьох критеріях: ключова компетенція, цільові клієнти та рівність позицій (або партнерство)” [11, с. 1].

У практичній діяльності підприємства клієнторієнтованість проявляється у наступному:

клієнт – ключовий ресурс для підприємства;

кожен працівник думає про клієнтів та розширення клієнтської бази;

неможливо задовільнити зовнішнього клієнта, якщо внутрішні залишаються незадоволеними;

кожен працівник несе відповідальність за якість обслуговування клієнта;

якщо підприємство не піклується про клієнта, то це зроблять конкуренти;

необхідно перевершити очікування клієнта, інакше він піде до конкурентів [10, с. 1].

Поняття управління клієнтоорієнтованістю охоплює управління відносинами зі споживачами, направлено 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 [14, с. 12–18].

Перші праці щодо дослідження проблематики клієнтоорієнтованості знаходимо у П. Друкера [3] та Т. Левітта [8]). Їх переконання ґрунтувались на трьох видах цінності, які підвищували додану вартість продукції, при запуску її на ринок [7]:

1) цінність стану, що виникає за рахунок здійснення матеріальних трансформацій продукції, пов'язаних із її доведенням до стану готовності до використання споживання (пакування, сортування тощо);

2) цінність розміщення (або просторова корисність), що пов'язана із географічними трансформаціями продукції, тобто її фізичним переміщенням до споживачів (місце споживання або використання);

3) часова цінність, що забезпечується можливістю накопичення продукції із доступом до них у зручний для споживача час [7].

МакКінзі Р. стверджує, що „з появою Інтернет-технологій клієнти стають набагато більше інформованими та вимагають пропозицію більшої цінності” [17]. І далі „для забезпечення дієвості управління, орієнтованого на клієнтів, менеджери мають виконувати правила трьох „D” [17]: досліджувати клієнтів, будувати взаємовідносини із ними на основі діалогу, дотримуватися управлінської дисципліни” [17]. Одне з трактувань управління клієнтоорієнтованістю знаходимо у С. Полонського та А. Сердюкової [5], які окреслюють його, як „цілісну систему поглядів, ідей і методів управління, що дозволяють підприємству встановлювати, підтримувати і розвивати взаємини з клієнтами, що призводить до необхідного результату” [5].

Д. Пепперсом та М. Роджерс запропонували концептуальні принципи такого управління [19]:

„створення бази існуючих і потенційних клієнтів;

диференціація клієнтів за потребами та прибутковістю для підприємства;

персоналізація взаємин із клієнтами;

кастомізація товарів і послуг для кожного клієнта” [19].

Деякі науковці обґрунтовують, що для того, щоб сформувані ефективні комунікації із клієнтами, варто дотримуватись низки принципів [13]:

інтерактивної взаємодії (зумовлений необхідністю забезпечення стійкого зв'язку між підприємством та клієнтами);

взаємозалежності (означає усвідомлення залежності підприємства від ступеня задоволеності клієнта і залежності продуктів та супутніх послуг, що постачаються клієнту, – від можливостей підприємства);

взаємної довіри (гарантоване виконання підприємством своїх зобов'язань перед клієнтами, розробка механізмів регулювання конфліктів, що можуть виникнути, обмін достовірною та релевантною інформацією між учасниками взаємодії);

індивідуальності взаємодії (індивідуальний підхід до клієнта при виявленні його потреб та вирішенні можливих проблем при експлуатації продукції, усвідомлення підприємством важливості кожного клієнта для підвищення успіху нового товару на ринку);

зацікавленості у взаємодії (створення системи мотивації кінцевих клієнтів в участі у процесі розробки нового товару, а також забезпечення зацікавленості персоналу підприємства у поповненні знань про клієнтів та їх потреб);

класифікація клієнтів (набір методів, форм взаємодії, повнота інформації, що надаються клієнту в ході розробки нового товару, змінюються в залежності від типу клієнта та його обізнаності з товаром та підприємством);

конфіденційності взаємодії (гарантування нерозголошення інформації, отриманої в ході співпраці з приводу розробки нового товару) [13].

Р. Вайленд та П. Коул демаскували ключові ознаки управління клієнтоорієнтованістю: цінність бізнесу підприємства з орієнтацією на клієнтів збільшується, а побудова взаємовідносин підприємства із клієнтами на основі обмінів, має бути вигідною для обох сторін [23].

Р. Калакота та М. Робінсон виділили функціональність змісту управління клієнтоорієнтованістю, обґрунтовуючи, що „продажі, маркетинг і післяпродажне обслуговування є основними процесами через які управління впливає на задоволення споживчого попиту” [16]. Таке бачення ґрунтується на „концепції життєвого циклу клієнтів (Customer LifeCycle), коли продажі, маркетинг і післяпродажне обслуговування працюють на залучення, утримання та підвищення лояльності клієнтів” [12].

А. Парват'яр та Д. Шет вивчають управління клієнтоорієнтованістю як „організаційний процес, що спрямований на усунення бар'єрів між клієнтами та виробниками за рахунок їх взаємної участі у виробництві та споживанні товарів і послуг” [18]. Дотримується таких поглядів і В. Шиньянь, який переконаний, що управління клієнтоорієнтованістю виконує функцію комунікаційної моделі між підприємством, постачальниками та клієнтами за рахунок координації їх спільної діяльності з використанням інформаційних технологій [21].

Інше бачення демонструють Р. МакКінзі, М. Соні та Дж. Забій, стверджуючи, що відмітною ознакою управління клієнтоорієнтованістю є здатність до організації діалогу з усіма контактними аудиторіями клієнтів [17; 20].

Д. Пепмерс та М. Роджерс умотивовують підхід персоналізованого управління клієнтоорієнтованістю „з використанням принципів маркетингу „один на один” („one-to-one”)” [19]. Вирішальною тезою такої позиції є принцип, що комунікації з різноманітними клієнтами мають формуватись по-різному, креативно.

Р. Свіфт стверджує, що управління клієнтоорієнтованістю підприємства це „вплив на клієнтську поведінку через комунікації з метою удосконалення процесів залучення та утримання клієнтів, їх лояльності та прибутковості” [22].

Б. Бергерон [15], обґрунтовує, що „позитивна динаміка відносин підприємства із його клієнтами прямим чином збільшує його прибутковість за рахунок взаємовигідних обмінів” [15].

Деякі учені [1] пропонують „спрямовувати управлінські зусилля не конкретно на прибутковість або максимізацію доходів, а на взаємні вигоди, які отримують від співпраці як підприємства, так і їх клієнти” [1].

Практично, все різноманіття авторських підходів до змістового наповнення управління клієнтоорієнтованістю можна об'єднати за наступними ключовими підходами, що це є:

стратегія, яка формує систему довгострокових завдань і заходів щодо напрямів розвитку та нарощення прибутковості об'єкта управління;

процес, тобто визначена послідовність дій, заходів і трансформації входів (ресурсів, компетенцій, об'єктів, суб'єктів управління) у виходи;

система, тобто певна сукупність взаємозалежних складових елементів, сумісна взаємодія яких має синергетичний характер і зорієнтована на досягнення визначеної мети;

технологія сукупності комунікацій, засобів, інструментів приведення об'єкта управління у необхідний стан;

модель, яка демонструє спрощене уявлення про взаємодію механізмів, інструментів і важелів різностороннього впливу на об'єкт управління.

Е. Пейн усі підходи до дефініції управління клієнтоорієнтованістю пропонує розглядати як „континуум CRM”, що показує перехід від вузько спрямованого його розуміння як проекту впровадження певного технологічного рішення до широкого стратегічного контексту, у межах якого – це цілісний управлінський підхід до побудови взаємовідносин із клієнтами для створення цінності для акціонерів” [9].

Фактично, на зародження управління клієнтоорієнтованістю вплинуло два вагомих чинника:

ефективність управління бізнес-процесами й бізнес-комбінаціями за рахунок управління різними ресурсами підприємства (ERP (Enterprise Resource Planning), автоматизація „back-office”);

розвиток електронного бізнесу та інформаційно-комунікаційних технологій, що дає можливість побудови прямого цілодобового контакту між підприємством і клієнтом та дозволяє істотно зменшити витрати при взаємодії між клієнтом та підприємствами у контурі комунікаційних та бізнесових і логістичних ланцюжків (Supply Chain Management).

Найбільш вагомими ознаками управління клієнтоорієнтованістю можна вважати:

механізм, процес, система, модель, технологія;

стратегічний характер;

інформаційно-комунікаційна підтримка розробки і реалізації управлінських рішень та заходів;

зорієнтованість на клієнтів і формування взаємовигідних комунікаційних взаємовідносин з ними;

розширення асортименту продукції й послуг та ціннісних пропозицій щодо індивідуального обслуговування.

Якщо сутнісні ознаки дають змогу виокремити функціональні особливості поняття, то змістове наповнення управління клієнтоорієнтованістю доцільно окреслити ключовими положеннями:

інтеграція інформаційних потоків щодо усіх комунікацій з клієнтами стає джерелом зростання підприємства та нарощення конкурентного потенціалу й значимим витком його конкурентних переваг;

усвідомлення доцільності формування такої системи комунікаційних взаємовідносин із клієнтами, яка буде спрямована на стратегічні завдання та передбачатиме взаємоузгоженість і спільну зацікавленість з метою зростання прибутковості підприємства та його клієнтів;

визнання своїх клієнтів як вирішального джерела збільшення прибутків підприємства та гарантування стабільності й успішності його функціонування в довготерміновій перспективі.

Підтримуючи ці ключові положення управління клієнтоорієнтованістю, можна зазначити, що підґрунтям перебудови управління на підприємстві від зорієнтованості на технологіях, виробництві, ринкових чинниках до фокусування на реальних і потенційних клієнтах стали трансформація цінностей і комунікаційної взаємодії з клієнтами. Зважаючи на вищезазначене, управління клієнтоорієнтованістю на підприємствах доцільно визначити як систему процесів розробки та реалізації стратегічних управлінських рішень та заходів, що направлені на забезпечення довгострокових персоналізованих комунікацій з клієнтами задля їх утримання, нарощення клієнтської бази та успішного прибуткового функціонування підприємства.

„Ефективність впровадження управління клієнтоорієнтованістю на підприємстві повинно базуватися на взаємодії трьох основних елементів: персонал (всі працівники

повинні бути клієнторієнтованими); процес (необхідний реінжиніринг усіх бізнес-процесів для закріплення RM-ініціативи); технології (необхідні комп'ютерні програми та комплекси, які систематизують та узагальнюють інформацію про клієнтів)" [4, с. 51–58]. Наявність та взаємодія цих трьох елементів забезпечить впровадження управління клієнторієнтованістю на всіх рівнях підприємства та стабільність ділових комунікацій з контрагентами.

Основним суб'єктом управління клієнторієнтованістю підприємства є його менеджмент та працівники. Клієнторієнтованість менеджменту – це „сукупність знань, умінь, навичок, які, завдяки відповідній мотивації, цінностям, настановам і особистим якостям співробітників, сприяють певної поведінки і встановленню і підтримці відносин з клієнтами для отримання необхідного результату" [5]. Об'єктами управління клієнторієнтованістю підприємства виступають цільові групи клієнтів та партнерські стосунки, які характеризуються достатнім ступенем довіри між продавцем та покупцем, а предметом управління клієнторієнтованістю підприємства виступають потреби клієнтів та ключові компетенції підприємства, взаємозв'язком між якими слугують комунікації як механізм взаємного регулювання.

Індикаторами, що свідчать про високий ступінь клієнторієнтованості підприємства можна вважати:

- організація доступної системи продажів послуг і супутніх продуктів;
- сегментування клієнтської бази, заснована на формуванні особливих технологій роботи з кожним сегментом чи з найбільш цінними клієнтами.

Основною ознакою успішного використання управління клієнторієнтованістю підприємства є: наявність стратегії побудови клієнтської бази, методів, інструментів забезпечення виконання її завдань, пріоритетів, ресурсів.

Впровадження управління клієнторієнтованістю на підприємстві дозволяє виділити свої продукти і послуги, позиціонувати свої сильні сторони у контексті кращого задоволення потреб клієнтів, генерувати додаткові цінності, компетенції та отримати лояльність клієнтів на довготривалу перспективу. Водночас, акцентуємо, що бажані результати при впровадженні управління клієнторієнтованістю можуть бути досягнуті на підприємстві лише за умов синергійної взаємодії усіх його підсистем.

Перевагами впровадження управління клієнторієнтованістю на вітчизняних підприємствах можна вважати:

- зростання конкурентоспроможності підприємства за рахунок глибокого вивчення існуючих та таких, що виникають на даному етапі, потреб клієнтів та впровадження додаткових сервісів та послуг, що збільшують цінність товару, послуг та сервісів для клієнта та гарантують його подальшу зацікавленість та прихильність до даного підприємства;

- підтримання рівня задоволеності та зацікавленості клієнтів у продукції та послугах підприємства, а значить, забезпечення стабільного рівня прибутку за рахунок постійних клієнтів, утримання яких є пріоритетним та прибутковим;

- підвищення синергії та контрольованості всіх структурних елементів та підсистем підприємства, оптимізація бізнес-ланцюгів;

- зменшення витрат підприємства за рахунок врахування поведінки клієнтів та фокусування лише на найприбутковіших з них, тих, що можуть забезпечити стабільний рівень прибутковості для підприємства;

- зростання якості продукції за рахунок безперервної модернізації продукції, послуг, сервісу, впровадження комплексу додаткових послуг, моніторингу переорієнтації запитів клієнтів, прогнозування майбутніх потреб споживачів;

- підвищення ринкової вартості та збільшення капіталізації підприємства за допомогою клієнторієнтованості, формування унікального бренду, позитивної репутації продукції та послуг.

Висновки. Світова практика переконує, що управління клієнторієнтованістю є вагомим інструментом підвищення конкурентоспроможності в сучасних бізнесових реаліях.

Так, доцільним є заміна орієнтації на масове виробництво на індивідуальний підхід до клієнтів, який враховує їх специфіку, унікальні потреби та запити. Ключовими вимогами до управління клієнтоорієнтованістю є формування бази реальних та потенційних клієнтів, сегментація клієнтів за потребами та значимістю для підприємства, персоналізація комунікацій із клієнтами, кастомізація продукції, послуг та сервісу для кожного клієнта;

Впровадження управління клієнтоорієнтованістю на підприємстві дозволяє використовувати інноваційні управлінські технології; покращувати систему управління комунікаціями з клієнтами; генерувати компетенції та конкурентні переваги задля задоволення все нових клієнтських потреб з метою нарощення прибутків; виявляти та нівелювати свої „слабкі сторони” щодо взаємовідносин з клієнтами; підвищувати свій конкурентний та інноваційний потенціали; формувати систему ділових комунікацій та покращувати організаційний дизайн, взаємозв'язки й синергію усіх підрозділів підприємства; проактивно реагувати на ринкові коливання, потреби клієнтів, заходи конкурентів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас, відмітимо, що при освоєнні управління клієнтоорієнтованістю на підприємстві виникає низка труднощів, які пов'язані із відсутністю дій менеджменту щодо адекватного впровадження та контролю бізнес-ланцюгів, які дозволяють налаштувати комунікаційні взаємодії між запитами клієнтів та ключовими компетенціями підприємства.

Управління клієнтоорієнтованістю підприємства відкриває широкі можливості для підвищення ефективності його роботи та забезпечення прибутковості за рахунок впровадження сучасних інформаційно-телекомунікаційних технологій та інноваційних методів управління. Потреби клієнтів (поточні й майбутні) та ключові компетенції підприємства перетинаються і знаходяться у постійному взаємозв'язку та під впливом взаємного розвитку. Так, необхідна синергія зусиль усіх структурних підрозділів підприємства, впровадження спільних цінностей, що підтримують усі працівники підприємства.

Список використаної літератури

1. Албитов А. CRM (Customer Relationship Management)/ А. Албитов, Е. Соломатин // Корпоративний менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.cfin.ru/>.
2. Волков Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. – СПб.: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. – 326 с.
3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке/ П. Друкер. - М.: Вильямс, 2003. – 272 с.
4. Дубницький І. В. Промисловий маркетинг у створенні вартості вітчизняних підприємств // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2010 – 176 с.
5. Кетова Н. П. Маркетинг. Вопросы и ответы / Н. П. Кетова. – К.: Феникс, 2009. – 480 с.
6. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинговий менеджмент: підр. – К.: Видавництво „Хімджест”, 2008. – 720 с.
7. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.
8. Левитт Т. Маркетинговая мифология/ В кн.: Классика маркетинга: сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг: Пер. с англ / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 431 с.
9. Пейн Э. Руководство по CRM: Путь к совершенствованию менеджмента клиентов/ Э. Пейн. – Минск: Гревцов Паблицер, 2007. – 384 с.
10. 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

11. Рыжковский Б. Когда клиент голосует деньгами? // Управление компанией. – 2005 – № 7, [Электронный ресурс] /<http://www.advertology.ru/article27313.htm>
12. Третьяк О. А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений / О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2011. – Т.9. – №3. 4 С. 55–68.
13. Шмелева Ю.А. Принципы взаимодействия предприятия с потребителями на этапе разработки нового товара. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3720>
14. Шовкопляс С. Как повысить конкурентоспособность при помощи CRM // Office – 2005. – № 3–4. – С. 12–18.
15. Bergeron B. Essentials of CRM: A Guide to Customer Relationship Management / B. Bergeron. – NJ: John Wiley & Sons, Inc. – 2002. – 220 p.
16. Kalakota R. E-Business 2.0: Roadmap for Success/ R. Kalakota, M. Robinson. – Addison-Wesley, 1999. – 544 p.
17. McKenzie R. The Relationship-Based Enterprise/ R. McKinzie. – New York: McGrawHill, 2000. – 367p.
18. Parvatiyar A. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing / A. Parvatiyar, N. Sheth// Relationship Marketing. 2000. – P. 3–38.
19. Peppers D. The One to One Future; Building Relationships One Customer at a Time / D. Peppers, M. Rogers. – New York: Currency Doubleday, 1993. – 429 p.
20. Sawhney M. The Seven Steps to Nirvana: Strategic Insights into eBusiness Transformation / M. Sawhney, J. Zabin. – New York: McGraw-Hill, 2001. – 362 p.
21. Shinyin W. Research on Enterprise's Introduction of CRM: master's thesis of Department of Business Management/ W. Shinyin. Taiwan: National Taipei University, 2000. – 47 p.
22. Swift R. S. Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies/ R. S. Swift. – New York: Prentice-Hall PTR, 2001. – 512 p.
23. Wayland R. E. Customer Connections: New Strategies for Growth / R. E. Wayland, P. M. Cole. – Boston: Harvard Business School Press, 1997. – 267 p.

Захаренко Денис Андреевич. Управление клиентоориентированностью предприятия: методологическое измерение. В статье рассмотрено понятие клиентоориентированности, исследован генезис, характерные признаки и особенности управления клиентоориентированностью предприятия в зависимости от изменений коммуникационного взаимодействия с клиентами и их ценностных ориентиров. Определены принципы, объекты и субъекты управления клиентоориентированностью, определены содержательное наполнение и обоснованно преимущества его использования в современных предприятиях.

Ключевые слова: управление, клиенты, управление клиентоориентированностью, ценность, коммуникационные взаимодействия.

Zakharenko Denys. The management of the client-oriented of the enterprise: methodological measurement. In the article the concept of client orientation is considered, the genesis, characteristic features and features of management of customer orientation of enterprises are investigated depending on changes of communication interaction with clients and their value orientations. The principles, objects and subjects of client-oriented management are outlined, contents content is determined and advantages of its use in modern enterprises are substantiated.

Keywords: management, clients, management of client orientation, value, communication interactions.