

Економіка і управління підприємствами

УДК 658.8

Ковалевський Володимир Олегович

*аспірант кафедри менеджменту і підприємництва
Державного університету «Житомирська політехніка»*

Ковалевский Владимир Олегович

*аспирант кафедры менеджмента и предпринимательства
Государственного университета «Житомирская политехника»*

Kovalevskyi Volodymyr

*PhD Student of the
Zhytomyr Polytechnic State University*

Юшкевич Олена Олександрівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту і підприємництва
Державний університет «Житомирська політехніка»*

Юшкевич Елена Александровна

*кандидат экономических наук,
доцент кафедры менеджмента и предпринимательства
Государственный университет «Житомирская политехника»*

Yushkevych Olena

*PhD, Associate Professor
Zhytomyr Polytechnic State University*

**ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОЙ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

PRINCIPLES OF BUILDING A CUSTOMER-ORIENTED ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

***Анотація.** У статті розглянуто загальні принципи управління підприємством. Змістовно розкрито особливості функціонально-спрямованих принципів клієнтоорієнтованого управління залежно від його стратегічного бачення, зокрема принципи лідерства орієнтованого на клієнта, знання свого клієнта, диференціації клієнтів та персоніфікації товарів і послуг, якісного сервісу, орієнтації на клієнта всієї системи управління. Запропоновано в межах застосування принципу диференціації клієнтів та персоніфікації товарів і послуг, сегментувати клієнтів на цільові групи, що дозволить впроваджувати технологічні інновації та персоніфікувати пропозицію кожного клієнта, виділити найбільш доходні товари і послуги та посилити фінансування на технологічні інновації, розвиток і просування цих продуктів. Доведено, що питання формування відносин з клієнтами залишаються відкритими і потребують впровадження єдиних правил щодо ефективності організації процесу спільного створення цінності, підтримки високого рівня орієнтації на клієнта на різних стадіях розвитку відносин. Ідентифіковано проблеми що виникають при формуванні клієнтоорієнтованої системи управління, а саме невідповідності декларованого і реального рівня відносин фірми та клієнтів, сфокусованість на продукті, а не на потребах клієнтів. Окреслено цілі компанії, що ставить за мету задовольнити потреби клієнта і споживача в продукті та стратегічні завдання довгострокових взаємовигідних відносин з клієнтами, що забезпечують компанії ряд конкурентних переваг. Перспективи подальших досліджень модернізації системи управління орієнтованої на клієнта стосуватимуться формування нової моделі поведінки персоналу підприємства, з урахуванням*

запропонованих функціонально-спрямованих принципів клієнтоорієнтованого управління.

Ключові слова: клієнтоорієнтованість, принципи клієнтоорієнтованості, конкурентні переваги, система управління підприємством.

Аннотація. В статті рассмотрены общие принципы управления предприятием. Содержательно раскрыты особенности функционально-направленных принципов клиентоориентированного управления в зависимости от его стратегического видения, в частности принципы лидерства ориентированного на клиента, знание своего клиента, дифференциации клиентов и персонализации товаров и услуг, качественного сервиса, ориентации на клиента всей системы управления. Предложено в рамках применения принципа дифференциации клиентов и персонализации товаров и услуг, сегментировать клиентов на целевые группы, что позволит внедрять технологические инновации и персонализировать предложение каждого клиента, выделить наиболее доходные товары и услуги, усилить финансирование на технологические инновации, развитие и продвижение этих продуктов. Доказано, что вопросы формирования отношений с клиентами остаются открытыми и требуют внедрения единых правил, которые позволяют эффективно организовать процесс совместного создания ценности, поддержания высокого уровня ориентации на клиента на разных стадиях развития отношений. Идентифицированы проблемы возникающие при формировании клиентоориентированной системы управления, а именно несоответствия декларируемого и реального уровня отношений фирмы и клиентов, сфокусированность на продукте, а не на потребностях клиентов. Определены цели компании по удовлетворению потребностей клиента и потребителя в продукте, а также стратегические задачи долгосрочных

взаимовыгодных отношений с клиентами, которые обеспечивают компании ряд конкурентных преимуществ. Перспективы дальнейших исследований модернизации системы управления ориентированной на клиента касаются формирования новой модели поведения персонала предприятия, с учетом предложенных функционально-направленных принципов клиентоориентированного управления.

Ключевые слова: *клиентоориентированность, принципы клиентоориентированности, конкурентные преимущества, система управления предприятием.*

Summary. *The article considers the general principles of enterprise management. The features of functionally-oriented principles of customer-oriented management depending on its strategic vision are revealed, in particular the principles of customer-oriented leadership, knowledge of the client, differentiation of clients and personalization of goods and services, quality service, client orientation of the whole management system. It is proposed to segment customers into target groups within the application of the principle of customer differentiation and personalization of goods and services, which will allow introducing technological innovations and personalizing each customer's offer, highlight the most profitable goods and services and increase funding for technological innovation, development and promotion of these products. It is proved that the issues of forming relationships with clients remain open and require the introduction of uniform rules for the effectiveness of the process of joint value creation, maintaining a high level of customer focus at different stages of relationship development. The problems that arise in the formation of a customer-oriented management system are identified, namely the discrepancy between the declared and the actual level of relations between the firm and customers, the focus on the product, rather than on customer needs. The goals of the company are outlined, which aims to meet the needs of the customer and the*

consumer in the product and the strategic objectives of long-term mutually beneficial relationships with customers, which provide the company with a number of competitive advantages. Prospects for further research to modernize the customer-oriented management system will relate to the formation of a new model of behavior of personnel of the enterprise, taking into account the proposed functionally-oriented principles of customer-oriented management.

Key words: *customer focus, customer focus principles, competitive advantages, enterprise management system.*

Постановка проблеми. Сучасна турбулентність ринкової економіки, відкритість національного ринку для нових постачальників та продуктів вимагає від вітчизняного виробника утримання стійкої конкурентної позиції. Наразі проблеми ефективного використання ресурсів, стабільність ринкової позиції поступаються діям зорієнтованим на взаємодію з ключовими клієнтами. Тісна взаємодія з клієнтами потребує взаємоузгодження планів, процесів, цілей, а також встановлення і підтримки стійких зв'язків на організаційному рівні. Разом з цим, практика вітчизняного бізнесу свідчить про те, що при формуванні клієнтоорієнтованої системи управління, компанії стикаються з наступними проблемами: невідповідність декларованого і реального рівня відносин фірми до клієнтів, що обумовлено концентрацією діяльності керівництва на вирішенні оперативних задач, а також сфокусованість на ідеї або продукті, а не на ринковому попиті і потребах клієнтів, при цьому незрозумілими залишаються цінності клієнта для компанії і бізнесу в цілому.

Основною характеристикою самоорганізації підприємства є здатність системи управління до безперервного самовдосконалення при безперервному збільшенні прибутку та ефективності виробництва [9, с. 32]. В умовах зростання конкуренції і невизначеності факторів зовнішнього середовища, необхідність реалізації ідеї орієнтації компанії на клієнта,

привела до розуміння того, що в практичній площині є потреба формування системи управління, яка б забезпечувала, з одного боку - фінансову стабільність, а з іншого - можливість динамічного розвитку і задоволення потреб клієнтів [3, с. 230].

Необхідно усвідомити, що успіх підприємства та його репутація ґрунтується на здатності створювати і підтримувати тісні відносини з клієнтами, які є стабільним джерелом конкурентних переваг. Проте, спостерігається значне зміщення акцентів в рамках нових напрямків розвитку маркетингу, концепція орієнтації на клієнта не враховує великої кількості факторів. Очевидним є те, що головною метою підприємства є задоволення очікувань споживачів, замість прибутку [5, с. 12].

Більшість вітчизняних підприємств, під час формування системи управління не керуються принципами клієнтоорієнтованості як на окремих локальних рівнях, так і не пронизують організаційну систему, бізнес-процеси і культуру. Саме відсутність стратегічного бачення розвитку компанії обумовлено несформованими принципами якими повинно керуватись підприємство під час ведення господарської діяльності.

Роль принципів у системі управління підприємств визначається тим, що, з однієї сторони, принципи виступають як кодекс законів управління, а з іншого – вони є правилами управлінської діяльності [11, с. 33].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Принципи на яких базується управління клієнтоорієнтованого підприємства було досліджено у праці вітчизняних науковців Є. Неретини [1], П. Колісніченко [2], В. Харченко [7], Л. Грицина [8], Г. Ліхоносова [9], І. Нагорна [10], О. Ляшенко [11], О. Кузьмін [12]. Також, було розглянуто наукові погляди зарубіжних вчених Дж. Меннинга [3], Р. Гембла [4], Vinka Filipović [5], Ruud T. Frambach [6] до формування принципів клієнтоорієнтованості.

Незважаючи на значну кількість досліджень, питання формування відносин з клієнтами багато в чому залишаються відкритими та

дискусійними. Це стосується впровадження єдиних правил щодо ефективності організації процесу спільного створення цінності, підтримки високого рівня орієнтації на клієнта на різних стадіях розвитку відносин.

Мета статті. Визначити особливості функціонально-спрямованих принципів клієнтоорієнтованого управління залежно від стратегічного бачення.

Виклад основного матеріалу. Принципи управління підприємством – це основні правила, ідеї, норми поведінки, дотримання яких забезпечує ефективне управління підприємством. Загальні принципи управління регулюють діяльність підприємства залежно від закономірностей управління, а їх дотримання є передумовою створення ефективної системи управління економічною безпекою [2, с. 164]. В продовження розгляду сутності поняття «принцип», варто зазначити, що Грицина Л. наводить наступні характеристики підходів до сутності поняття «принцип»: а) принцип як основоположна правда (істина), закон, доктрина або припущення, що об'єднує принцип як загальне правило або стандарт, та принцип як сукупність моральних та етичних стандартів; б) принцип як визначена наперед політика або спосіб дії; в) принцип як основа або необхідна якісна складова або елемент, що визначає внутрішню природу або окремі характеристики поведінки; г) принцип як правило або закон, що стосується функціонування природних феноменів або механічних процесів [8, с. 35]. Кузьмін О.Є. визначає «принцип» як вихідне положення економічної теорії, основне правило (керівний напрям) організації конкретної економічної діяльності [12, с. 260].

Колісніченко П.Т. було виділено загальні або основні принципи, якими керуються більшість підприємств [2]. Саме вони формують базові цілі та підходи, що забезпечують сталий розвиток та цілеспрямованість машинобудівних компаній.

На нашу думку, система управління підприємством повинна окрім загальних принципів органічно поєднувати клієнтоорієнтовані залежно від функціональної спрямованості підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Принципи клієнтоорієнтованої системи управління підприємством

Загальні принципи	Функціонально-спрямовані принципи на клієнта
Системності	Лідерства орієнтованого на клієнта
Інноваційності	Знання свого клієнта
Економічності	Диференціації клієнтів та персоніфікації товарів та послуг
Адаптивності	Якісного сервісу
Цілісності	Орієнтації на клієнта

Джерело: авторська розробка

До загальних принципів слід віднести:

- принцип системності — передбачає формування на підприємстві сукупних елементів взаємозв'язку, наявності єдиного напрямку розвитку елементів системи, поведінки, які орієнтовані на досягнення загального результату;

- принцип інноваційності — орієнтування компанії на високі світові стандарти роботи та прагнення до нововведень. Постійний пошук нових методів управління підприємством, що стимулює розвиток організації, збільшує продуктивність та доходність.

- принцип цілісності або єдності - передбачає об'єднання всіх елементів системи задля досягнення єдиної мети. Кожний структурний підрозділ орієнтований на досягнення єдиної цілі - максимізації доходу.

- принцип адаптивності або гнучкості - здатність підприємства адаптуватись під сучасні вимоги ринку, законодавчу базу та технологічний прогрес. Інтеграційні процеси України вимагають адаптації не тільки науково-технічного і технологічного потенціалу підприємства під вимоги

споживачів, а й додержання європейських стандартів та законодавчих актів. Харченко В. трактує цей принцип як: “здатність системи передбачати, протистояти та пристосовуватися до змін середовища (за кожним керованим елементом), спроможність корегувати управлінські рішення щодо розвитку суб'єкта господарювання при змінених умовах функціонування” [7, с. 69].

- принцип економічності — здатність компанії ефективно функціонувати при мінімізації витрат та максимізації прибутку. Конкурентоспроможність підприємства сьогодні оцінюється за допомогою двох основних критеріїв - мінімальна ціна та максимальна якість, тому принцип економічності вимагає ефективного використання ресурсів та поєднання їх із інноваційними технологіями задля забезпечення якісного та дешевого продукту.

На наше переконання, загальні принципи системи управління машинобудівним підприємством формують базові аспекти, проте не вирішують проблеми орієнтації компанії на споживача. В цих принципах враховані лише внутрішні процеси управління компанії, але відсутній клієнтоорієнтований підхід.

Формування клієнтоорієнтованого управління передбачає гармонізацію елементів клієнтоорієнтованої спрямованості, які б в першу чергу вирішували потреби споживача. Саме тому, пропонуємо виділити функціонально-спрямовані принципи клієнтоорієнтованого управління машинобудівних підприємств.

1. Принцип лідерства орієнтованого на клієнта. Підприємство повинно постійно вдосконалювати свою діяльність, випереджаючи конкурентів. Високий ступінь рухливості капіталу на конкурентному ринку не дозволяє довго утримувати будь-яку перевагу, тому для виживання необхідні постійні нововведення, у тому числі й такі, що руйнують підприємство протягом тривалого відрізка часу. У останньому випадку прагнення конкурентів повторити досвід призведе їх до розорення [10].

Вище керівництво має найбільший вплив на процеси постановки цілей і завдань компанії, формування організаційної культури. Байдуже ставлення до споживачів еквівалентне неефективному лідерству. Лідери і співробітники повинні знати не тільки потреби клієнтів, але й їх очікування, сприйняття, ціннісні установки, зразки поведінки. Між тим, як свідчить практика, навіть в зарубіжних компаніях лише 13% менеджерів, включаючи маркетологів, витрачають свій особистий час на спілкування з клієнтами. За відомостями компанії «Огілві» (Ogilvy), менше 30% компаній мають конкретні плани дій, здатні активно стимулювати купівельну лояльність [4, с. 15]. Саме тому менеджмент або вище керівництво має прямий вплив на особове ставлення організації до своїх споживачів.

Слід звернути увагу, що фокусувати увагу співробітників на проблемах клієнтів лідери можуть різними способами [1, с. 6]:

- формувати перспективне бачення і місію компанії з урахуванням інтересів клієнтів;
- забезпечувати єдність стратегії і тактики для своєчасного реагування на зміни потреб клієнтів;
- включити в систему показників діяльності компанії показники, що характеризують задоволеність і лояльність споживачів.

Отже, найважливішою компетенцією лідера має бути вміння утримувати фокус діяльності організації на клієнті.

2. Принцип знання свого клієнта. Основною функцією маркетингового департаменту є постійний моніторинг та пізнання власних клієнтів. Конкурентна боротьба за кожного споживача вимагає від компанії моніторингу бажань клієнта починаючи від ідеї створення товарів до їх реального виконання та підтримки супроводу товару до споживача: якості, упаковки, умов поставки, цін та технологічних вдосконалень. Кожний контрагент потребує індивідуального підходу та постійного контакту. Постачальники повинні бути партнерами споживачів в частині отримання

додаткової інформації про їх потреби та з метою підвищення кваліфікації для забезпечення науково-технічного рівня виробництва, що відповідатиме міжнародним та європейським стандартам.

Інформація повинна охоплювати не тільки реальних, але й потенційних клієнтів. Чим більшою інформацією володіє компанія про своїх клієнтів, тим ефективніше вона може вирішувати їх проблеми. Щоб організація могла оцінити значущість та важливість клієнтів, вона повинна мати уяву про них, ґрунтуючись на подіях та історії взаємин з ними. Це досягається завдяки використанню баз даних та ведення спостереження за клієнтами. При цьому важливо правильно підійти до технології збору інформації та її зберігання. На основі зібраної інформації про клієнтів, компанії необхідно вносити зміни у виробничі програми, щоб мати можливість надавати споживачеві нові види товарів і послуг. Підприємство має також підвищувати їх якість, забезпечуючи одночасно розробку нової продукції з використанням інформації про запити клієнтів [1, с.1].

Необхідні відомості про клієнтів можуть бути отримані на основі проведення спостережень, маркетингових досліджень і аналізу даних. Щоб передбачити реакцію споживачів на різноманітні характеристики і особливості продукції, продавцям необхідно використовувати результати маркетингових досліджень. Маркетингові дослідження слід проводити для визначення структури ринку, аналізу споживчих переваг, прогнозу продажів, оцінки ефективності реклами та інше. На основі результатів маркетингових досліджень компанія може розробити стратегію, орієнтовану на запити своїх клієнтів, і за сприятливого сценарію її реалізації вирішити проблеми споживачів. Ефективність роботи компанії залежить не тільки від збору, аналізу інформації про взаємини з клієнтами, а й від її прозорості. Компанії, які можуть не тільки оцінити цінність інформації, але й поширити її серед співробітників, отримують значну конкурентну перевагу.

На нашу думку, необхідно не тільки підтримувати постійний зв'язок з клієнтами, а й доводити своєчасно отриману інформацію про їх потреби до всіх структурних підрозділів. Досить часто уява компанії про ставлення клієнтів до її товарів і послуг не відповідають реаліям. Керівництво компанії приділяє занадто багато уваги якості і функціональним характеристикам продуктів і послуг, але мало цікавиться тим, наскільки ці товари та запропоновані послуги вирішують проблеми клієнтів. Відбувається свого роду «зациклення» організації на своїх товарах і послугах не на користь, а на шкоду інтересам клієнтів. Отримана інформація про клієнтів повинна бути доступною для всіх відділів підприємства задля ознайомлення, використання та отримання від цього ефекту. Слід також оптимізувати роботу серверів організації для можливості накопичення, відтворення та використання набутої інформації. Накопичення та відтворення інформації можливо за умови використання спеціалізованого програмного забезпечення. До якого можна віднести SAP та 1С, або ж за необхідності, ІТ-фахівці можуть розробити особисту програму адаптовану виключно під вимоги компанії.

Ефективним інструментом налагодження взаємодії з клієнтами є зворотній зв'язок, організований на сайті компанії. Проте, багато компаній обмежуються лише сторінкою з контактною інформацією на своєму сайті. У мережі Інтернет існує безліч недорогих і доступних способів привернути увагу клієнтів до спілкування, отримати від них відгуки, враховувати їх побажання і пропозиції.

За наявності клієнтської бази даних, електронною поштою можливе проведення онлайн-опитування. Такий метод дозволяє дізнатися думки великої кількості клієнтів за короткий проміжок часу. Опитувальний лист можна розмістити в популярних соціальних мережах. Такі платформи можна використовувати для створення відкритого зв'язку з клієнтами та вирішенням їх проблем [1, с. 6].

Створення спільнот в соціальних мережах, форуму на сайті компанії або іншому електронному ресурсі, сприяє підтримці постійного зворотного зв'язку з клієнтами. Це простий і в той же час ефективний спосіб налагодження зворотного зв'язку. Для більш ширшого охоплення кола інформації стосовно компанії можливо створити сторінку YouTube, яка дозволить завантажувати відео рекламу підприємства, новинок виготовлення товарів, досягнень в технологічній та технічній сферах.

3. Принцип диференціації клієнтів та персоніфікації товарів і послуг. Необхідність сегментації клієнтської бази, за поділом споживачів на відносно однотипні групи для формування цільових ринків. Склавши карту цільового ринку, компанія - постачальник товарів може оцінити його привабливість та цілеспрямовано здійснювати взаємодію з кожною цільовою групою споживачів [1, с. 6]. Дифенційований підхід до клієнтів дозволить підприємству виділити найбільш доходні товари і послуги та посилити фінансування на технологічні інновації, розвиток та просування цих продуктів.

Отже, сегментування ринку - це стратегічне завдання, вирішення якого дає компанії можливість:

- визначити коло потенційних клієнтів;
- диференціювати клієнтів за реакцією на маркетингові пропозиції.

Використання зазначених критеріїв сегментування дозволяє ідентифікувати клієнтів. Це в свою чергу створює передумови для реалізації персоніфікованого підходу до кожного клієнта, що особливо важливо для промислових компаній. Чим більше персоніфіковано пропозицію кожного клієнта, тим вища клієнтоорієнтованість компанії. У зв'язку з цим, компанії повинні не просто формувати, оновлювати і підтримувати клієнтську базу, а й цілеспрямовано працювати з нею. Для ефективного вирішення цих завдань кращі зарубіжні і вітчизняні компанії використовують CRM-технології

(Customer Relationship Management — управління взаємовідносинами з клієнтами) з адекватним їм програмним забезпеченням.

Забезпечити інструментарій CRM-системи та повне охоплення функцій дозволяють такі зарубіжні програмні розробки Oracle Siebel CRM и SAP Business One. Проте, висока їх вартість обмежує використання не значної кількості вітчизняних підприємств. Однією із компаній, що пропонує своє рішення в цьому сегменті програм є фірма 1С, яка дозволяє автоматизувати всі бізнес-процеси компанії у відповідності до концепції CRM, включаючи відділи закупівель, продажів, маркетингу, сервісного обслуговування, служби якості, а також управляти бізнес-процесами на всіх етапах взаємодії з клієнтами. Основними функціональними можливостями даного продукту є управління: клієнтською базою, контактами з клієнтами, робочим часом (тайм-менеджмент), бізнес-процесами.

4. Принцип якісного сервісу. Необхідність розробки та впровадження єдиних стандартів обслуговування, норм та правил спілкування з клієнтами.

Проблеми формування надійної та якісної системи сервісного обслуговування клієнтів, більшість керівників ототожнюють з післяпродажним обслуговування, при цьому акцентують увагу на досконалості угоди, а не на майбутніх продажах. Такий сервіс носить транзакційний характер. Він не націлений на формування довгострокових відносин з клієнтами. Сучасна система сервісу повинна бути побудована таким чином, щоб клієнти після контакту з співробітниками компанії-продавця були не тільки самі задоволені вирішенням своїх проблем, а й інформували про це потенційних споживачів. Такий принцип спонукає компанії до розробки кодексу етики, що вирішував би питання взаємозв'язку менеджера та споживача.

5. Принцип орієнтації на клієнта. Передбачає, що до формування клієнтоорієнтованої системи управління повинні бути залучені керівники,

менеджери, співробітники компанії. У клієнтоорієнтованій компанії діяльність всіх підрозділів повинна бути підпорядкована одній головній меті - вирішення проблем клієнтів.

Традиційна організаційна структура багатьох вітчизняних підприємств не дозволяє здійснювати стратегію, орієнтовану на клієнта. В більшості вітчизняних компаній ще й досі, використовується лінійно-функціональна структура управління, в якій підрозділи сприймають сигнали і команди, що надходять зверху по вертикалі і слабо сприйнятливі до вимог зовнішнього середовища: клієнтів, постачальників, дистриб'юторів, інвесторів. Також у вітчизняних компаніях спостерігається відособленість структурних підрозділів. Вони працюють як незалежні департаменти, в зв'язку з чим їх дії, як правило, не узгоджені, і при спробі сфокусуватися на клієнтах такі компанії стикаються з проблемами [1, с.1]. Організація повинна контролювати та реагувати на зміну потреб і переваг споживачів, щоб вибір пропозиції клієнтами домінував над конкуруючими альтернативами [6, с.1430]

Побудова не тільки зовнішніх, а й внутрішніх відносин підсилюють конкурентоспроможність і забезпечують прибутковість компанії. Якість внутрішніх процесів досягається за рахунок організації та оптимізації споживчого ланцюжка всередині компанії. Кожен підрозділ має вносити свій внесок в роботу з клієнтами і розвиток компанії. Тому, важливим завданням всіх підрозділів компанії стає орієнтація на запити клієнта для задоволення його потреб.

Стратегічним завданням клієнтоорієнтованої компанії є досягнення високих фінансових результатів насамперед за рахунок формування широкої бази лояльних (прихильних) до неї клієнтів. Побудовування довгострокових взаємовигідних відносин з клієнтами забезпечує компанії ряд переваг, зокрема [1, с. 1]:

- висока частка постійних клієнтів забезпечує стабільність бізнесу;

- постійні клієнти на відміну від тих, з якими фірма вступає в транзакційні відносини, забезпечують більш високі доходи;
- залучення нового клієнта обходиться компанії в залежності від її належності до того чи іншого виду економічної діяльності, в 5-10 разів дорожче, ніж утримання існуючого клієнта;
- економію коштів, що спрямовуються на рекламу та інші способи залучення нових клієнтів.

Саме тому, концентрація зусиль компанії на пошуку нових клієнтів, утриманні наявних, підвищенні якості роботи з ними дає можливість досягти більш високого економічного результату, порівняно з традиційним підходом, що базується на залученні найбільшої кількості нових клієнтів.

Висновок. При побудові або модернізації системи управління орієнтованої на клієнта слід сформувати в усіх співробітників нову модель поведінки, тому що, саме поведінка персоналу є результатом клієнтоорієнтованості. Використання запропонованих принципів допоможе не лише зберегти наявних споживачів, а й на основі існуючої інформації створити привабливе середовище для залучення нових клієнтів. Орієнтація на клієнта, вивчення його вподобань гарантує організації стійкий та стрімкий економічний розвиток.

Література

1. Неретина Е.А., Пачин Н.А Принципы построения клиентоориентированной промышленной компании // Экономический анализ: теория и практика, 2012. С. 2-7.
2. Колісніченко П.Т. Принципи формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємств малого та середнього бізнесу // Науковий вісник Ужгородського національного

- університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017р. Умань. Випуск 2. Частина 1. С.163-166.
3. Меннинг Дж., Рис Б. Психология продаж. Искусство партнерских отношений. СПб.: ПраймЕврознак, 2003. 320 с.
 4. Гембл Р., Танн А., Марселла Э., Стоун М. Маркетинговая революция. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс. 2007. 428 с.
 5. Vinka Filipović, Vesna Milićević, Nevenka Zarkić-Joksimović. Customer oriented marketing concept and strategic enterprise development in Balkan economies. *Facta universitatis. Series: Economics and Organization* Vol. 1. No 8. 2000. PP. 9-16.
 6. Ruud T. Frambach, Peer C. Fiss, Paul T.M. Ingenbleek. How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. *Journal of Business Research* 69. 2016. PP. 1428-1436.
 7. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства // Схід. 2014. № 4. С. 66-71.
 8. Грицина Л. Принципи сталого розвитку підприємств // Економічний дискус. Міжнародний науковий журнал. 2017. Вип. 1. С. 33-41.
 9. Likhonosova G. Determination to essence of self-organization of the enterprises / *Materialy V Międzynarodowej naukowii-praktycznej konferencji «Kluczowe aspekty naukowej działalności-2010»*. 07-15 stycznia 2010 roku. Volume 8. *Ekonomiczne nauki. Przemysł: Nauka i studia*, 2010. С. 31-33.
 10. Нагорна І.І. Принцип самоорганізації економічних систем підприємств // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. №4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2018/61.pdf (дата звернення: 21.04.2020).

11. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. Луганськ: Вид-во СНУ аб. В. Даля. 2011. 400 с.
12. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: [підручник]. Львів: Компакт-ЛВ. 2005. 304 с.

References

1. Neretina Ye.A., Pachin N.A Printsiyu postroeniya klientoorientirovannoy promyshlennoy kompanii // Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika, 2012. S. 2-7.
2. Kolisnichenko P.T. Pryncypy formuvannja orghanizacijno-ekonomichnogho mekhanizmu zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky pidprijemstv malogho ta serednjogho biznesu // Naukovyj visnyk Uzhghorodskogho nacionaljnogho universytetu. Serija: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove ghospodarstvo. 2017r. Umanj. Vypusk 2. Chastyna 1. S. 163-166.
3. Menning Dzh., Ris B. Psikhologiya prodazh. Iskusstvo partnerskikh otnosheniy. SPb.: PraymYevroznak, 2003. 320 s.
4. Gembl R., Tann A., Marsella E., Stoun M. Marketingovaya revolyutsiya. Dnepropetrovsk: Balans Biznes Buks. 2007. 428 s.
5. Vinka Filipović, Vesna Milićević, Nevenka Zarkić-Joksimović. Customer oriented marketing concept and strategic enterprise development in Balkan economies. Facta universitatis. Series: Economics and Organization Vol. 1. No 8. 2000. PP. 9-16
6. Ruud T. Frambach, Peer C. Fiss, Paul T.M. Ingenbleek. How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments. Journal of Business Research 69. 2016. PP. 1428-1436.

7. Kharchenko V. Pryncypy formuvannja systemy strateghichnogho upravlinnja rozvytkom promyslovogho pidpryjemstva // Skhid. 2014. # 4. S. 66-71.
8. Ghrycyna L. Pryncypy stalogho rozvytku pidpryjemstv // Ekonomichnyj diskus. Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal. 2017. Vyp. 1. S. 33-41.
9. Likhonosova G. Determination to essence of self-organization of the enterprises / Materiały V Międzynarodowej naukowii-praktycznej konferencji «Kluczowe aspekty naukowej działalności-2010». 07-15 stycznia 2010 roku. Volume 8. Ekonomiczne nauki. Przemysł: Nauka i studia”, 2010. C. 31-33.
10. Naghorna I.I. Pryncyp samoorganizaciji ekonomichnykh system pidpryjemstv // Elektronne naukowe fakhove vydannja «Efektyvna ekonomika». 2018. #4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2018/61.pdf (data zvernennja: 21.04.2020).
11. Ljashenko O. M. Konceptualizacija upravlinnja ekonomichnoju bezpekoju pidpryjemstva : monohrafija. Lughansjk: Vyd-vo SNU ab. V. Dalja. 2011. 400 s.
12. Kuzjmin O. Je., Ghorbalj N. I. Upravlinnja mizhnarodnoju konkurentospromozhnistju pidpryjemstva: [pidruchnyk]. Ljviv: Kompakt-LV. 2005. 304 s.