

Раменська С.Є.доцент кафедри маркетингу
Національного авіаційного університету**Радченко О.А.**доцент кафедри маркетингу
Національного авіаційного університету**Янішевська А.Е.**студентка
Національного авіаційного університету**Ramenska Svitlana**

National Aviation University

Radchenko Olena

National Aviation University

Yanishevskaya Anastasiya

National Aviation University

СИСТЕМА ЗАЛУЧЕННЯ КЛІЄНТІВ НА РИНКУ ПОСЛУГ

SYSTEM OF ATTRACTING CLIENTS IN THE SERVICES MARKET

Питання удосконалення системи залучення клієнтів є надважливим в умовах пандемії та під час зростання конкуренції як на глобальному, так і на локальних ринках практично в усіх сферах підприємницької діяльності. Через появу все більшої кількості конкурентоспроможних компаній, постає питання залучення нових та утримання старих клієнтів. Об'єднання українських підприємців проводило опитування, в результаті якого показали, що тільки 51% підприємців можуть протриматися в умовах пандемії не більше одного місяця, а 25% компаній можуть витримати два-три місяці роботи, на цьому фоні 60% власників великого і середнього бізнесу продовжують працювати під час пандемії, а 29% підприємств мікробізнесу припинили діяльність. На деяких ринках існує достатньо велика, а в деяких випадках навіть необмежена кількість клієнтів, але навіть там компанії витрачають додаткові і часто дуже значні кошти на залучення клієнтів. Очевидним є те, що для повноцінного та успішного функціонування сучасної компанії потрібна певна кількість точок збуту її продукції, в яких безпосередньо проходить створення економічної вигоди (прибутку), який у кінцевому результаті надходить саме від клієнтів. Кінцевою ланкою ринкового циклу виступає клієнт, що обумовлює його цінність, особливо в складних кризових економічних відносинах. Тема удосконалення системи залучення клієнтів є і буде актуальною, адже це основний принцип роботи економіки. Розгляд та доповнення даного матеріалу, базується на теоретичних засадах маркетингу, управлінні клієнтами та поведінці споживача. Завдяки існуючим методичним матеріалам та науковим досягненням в сфері маркетингу, синтезом інформації та дослідницьких спостережень, було сформовано основні постулати залучення та управління клієнтами й розглянуто основні напрями удосконалення системи даного процесу.

Ключові слова. Залучення клієнтів, модель SERVQUAL, конкурентоспроможність косметичних послуг, операційний метод, аналітичний метод, колаборативний метод, воронка продажів, CRM-стратегія.

Вопросы совершенствования системы привлечения клиентов являются важнейшими в условиях пандемии и во время роста конкуренции как на глобальном, так и на локальных рынках практически во всех сферах предпринимательской деятельности. Из-за появления все большего количества конкурентоспособных компаний, возникает вопрос привлечения новых и удержания старых клиентов. Союз украинских предпринимателей провел опрос, в результате которого 51% предпринимателей могут продержаться в условиях пандемии не более одного месяца, а 25% компаний могут выдержать два-три месяца работы, на этом фоне 60% владельцев большого и среднего бизнеса продолжают работать во время пандемии, а 29% предприятий микробизнеса прекратили деятельность. На некоторых рынках есть достаточно большое, а в некоторых случаях даже неограниченное количество клиентов, но даже там компании тратят дополнительные

и часто весьма значительные средства на привлечение клиентов. Очевидно, что для полноценного и успешного функционирования современной компании требуется определенное количество точек сбыта ее продукции, в которых непосредственно происходит создания экономической выгоды (прибыли), который в конечном итоге поступает именно от клиентов. Конечным звеном рыночного цикла выступает клиент, что обуславливает его сверхважность, особенно в сложных или кризисных экономических отношениях. Тема совершенствования системы привлечения клиентов есть и будет актуальной, ведь это основной принцип работы экономики. Рассмотрение и дополнения данного материала, базируется на теоретических основах маркетинга, управлении клиентами и поведении потребителя. Благодаря существующим методическим материалам и научным достижениям в области маркетинга, синтезом информации и исследовательских наблюдений, были сформированы основные постулаты привлечения и управления клиентами и рассмотрены основные направления совершенствования системы данного процесса.

Ключевые слова. Привлечение клиентов, модель SERVQUAL, конкурентоспособность косметических услуг, операционный метод, аналитический метод, коллаборативный метод, воронка продаж, CRM-стратегия.

The issue of improving the customer engagement system is crucial in a pandemic and with increasing competition in both global and local markets in virtually all areas of business. Due to the emergence of more and more competitive companies, the question of attracting new and retaining old customers arises. The Union of Ukrainian Entrepreneurs conducted a survey, in the result of which 51% of entrepreneurs can survive in a pandemic for no more than one month, and 25% of companies can withstand two or three months of work. 60% of large and medium-sized business owners continue to operate during the pandemic, and 29% of micro-businesses have ceased operations. In some markets there is a fairly large, and in some cases even unlimited number of customers, but even there companies spend additional and often very significant funds to attract customers. It is obvious that for the full and successful operation of a modern company requires a certain number of outlets for its products, which are directly the creation of economic benefits (profits), which ultimately comes from customers. The final link of the market cycle is the client, which determines its importance, especially in complex or crisis economic relations. The customer support and management system is a complex and multifaceted process that includes a very large part of marketing tools. The method of attracting and managing clients flows into tangible and intangible tools that allow you to implement the process in practice. The process of developing a strategy for attracting and managing customers is provided by the choice of goals – a choice of ways and tools to achieve them. An important strategic step is to create a customer database and enter customer data in them. The topic of improving the system of attracting customers is and will be relevant, because it is the basic principle of the economy. Consideration and supplementation of this material is based on the theoretical foundations of marketing, customer management and consumer behavior. Thanks to the existing methodological materials and scientific achievements in the field of marketing, synthesis of information and research observations, the main postulates of customer involvement and management were formed and the main directions of improving the system of this process were considered.

Key words: attracting customers, SERVQUAL model, competitiveness of cosmetic services, operating method, analytical method, collaborative method, sales funnel, CRM strategy.

Постановка проблеми. Управління клієнтами – це процес спрямованого впливу салону краси на потенційних споживачів. Це зумовлено використанням інструментів маркетингу та психологічної взаємодії з клієнтами. Даний процес має бути тісно пов'язаний зі створенням баз даних з інформацією про клієнтів, його подальшим аналізом та використанням для досягнення цілей. Стратегія залучення та управління клієнтами – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що передбачають поступове виконання поставлених цілей в ході функціонування задля привабливості, залучення та утримання клієнтів, управління ними і формування їх лояльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основним підґрунтям для написання даної

статті були праці таких визначних вчених з економіки та маркетингу, як: Є. Голубкова, П. Дойль, К. Зальцермана [3], А. Зозульова, Н. Карпенко, Г. Пола, Т. Литкиної [13], Н. Рак, А. Старостіної, С. Скибінського, Г. Трусової та Н. Язвінської [8–11]. Вчені займалися дослідженнями управління взаємодією з клієнтом і в своїх роботах розглядали шляхи та методи управління клієнтами тощо. Проте залишаються не висвітлені питання щодо удосконалення системи залучення клієнтів.

Мета статті. Першим кроком у розробці успішної системи залучення клієнтів є встановлення досяжних цілей на ринку косметичних послуг. Потрібно постійно аналізувати звички клієнтів у споживанні та способи підтримки зв'язку між ними й салоном краси. Плану-

ючи приваблення нових клієнтів і збільшення доходу, потрібно переконатися, що стратегія залучення клієнтів є масштабованою, щоб витрати не стали надмірними зі зростанням бізнесу. Потрібно бути зосередженими на своїх цілях та на аудиторії, яка згідно з даними зацікавиться послугами.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Наявність клієнтів є дуже важливим аспектом у діяльності сучасних підприємств. Для здійснення регулярної оцінки якості послуг салону краси «Сонсерт360» рекомендується використовувати модель SERVQUAL, що складається з п'яти параметрів. Основні параметри та їх характеристика представлені в табл. 1 [14].

Відповідно до моделі SERVQUAL якісними є ті послуги, які забезпечують стабільне дотримання необхідних параметрів у припустимих межах і діяльність контролюється на всіх етапах надання послуг.

В умовах кризи, для кількісної оцінки конкурентоспроможності косметичних послуг рекомендується використовувати узагальнений показник, зміст якого визначається за допомогою: характеристики послуг, коефіцієнту бальної оцінки, частки послуг тощо.

$$K_{KL} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{II} + 0,23E_3 + 0,33K_T \quad (1)$$

де E_B – значення критерію ефективності операційної діяльності салону краси;

Φ_{II} – значення критерію фінансового стану салону краси;

E_3 – значення критерію ефективності організації збуту і просування продукції;

K_T – значення критерію конкурентоспроможності послуг;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Критерії ефективності операційної діяльності (E_B) розраховується за формулою:

$$E_B = 0,31B + 0,19\Phi + 0,40P_{II} + 0,10\Gamma, \quad (2)$$

де B – відносний показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ – відносний показник фондівддачі;

P_{II} – відносний показник рентабельності продукції;

Γ – відносний показник продуктивності праці; 0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерії фінансового стану діяльності підприємства (Φ_{II}) розраховуються за формулою 3:

$$\Phi_{II} = 0,29K_A + 0,20 * K_{II} + 0,36 K_{II} + 15K_{OF} \quad (3)$$

де K_A – відносний показник автономії салону краси;

K_{II} – відносний показник платоспроможності салону краси;

K_{II} – відносний показник ліквідності салону краси;

K_{OF} – відносний показник оборотності оборотних коштів;

0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коефіцієнти вагомості показників.

$$E_3 = 0,37P_{II} + 0,29 K_{3AT} + 0,21 K_{3BP} + 0,14 K_{KP} \quad (4)$$

де E_3 – критерій ефективності організації збуту і просування продукції;

P_{II} – відносний показник рентабельності продажів;

K_{3AT} – відносний показник затовареності готовою продукцією;

K_{3BP} – відносний показник завантаження виробничих потужностей;

K_p – відносний показник ефективності реклами і засобів стимулювання реалізації послуг;

Таблиця 1

Характеристика параметрів якості послуг на базі моделі SERVQUAL

Параметр	Характеристика
Надійність (Reliability)	Здатність надати послуги якісно й у визначений термін.
Матеріальність (Tangibles)	Позитивне сприйняття приміщень салону краси та зовнішнього вигляду, де надаються послуги. Використання сучасного та якісного обладнання і продукції. Наявність зручних засобів розрахунку за послуги та інші бонуси салону краси.
Чуйність або відповідна реакція (Responsiveness)	Бажання майстрів та персоналу швидко та своєчасно допомогти клієнтові в наданні послуги.
Гарантія (Assurance)	Сприймана споживачем компетентність і ввічливість майстрів та персоналу в процесі надання послуг. Сформована у клієнта довіра до салону краси та майстрів. Безпека та гарантія надання косметичних послуг.
Комунікативність (Communicativeness)	Прагнення до кращого розуміння специфічних потреб клієнта й адаптація професійних якостей майстрів до споживчого задоволення.
Співчуття (Empathy)	Доступність (всі взаємовідносини із майстрами та персоналом мають бути легкими та невимушеними). Упевненість клієнта в ідентифікації рішення щодо його проблеми/замовлення .

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коефіцієнти вагомості показників.

Критерій конкурентоспроможності продукції (ККП) розраховується як співвідношення якості продукції до його ціни споживання.

Найбільша сума балів відповідає найбільш конкурентоздатній косметичній послугі. Побудуємо багатокутник конкурентоспроможності за маркетинговими показниками для салонів краси «Concept360» та «Fresh Fashion Beauty Lab», що зображено на рис. 1.

Неконкурентоспроможна косметична послуга в умовах кризи, на жаль, не може бути заміненою на стадії експлуатації, як це можна зробити з продукцією. Але контроль за якістю косметичних послуг за допомогою своєчасного проведення маркетингових досліджень дозволить виявити джерело майбутніх проблем для того, щоб попередити їх появу. Основними заходами спрямованими на здійснення контролю за якістю послуг, що надаються, є:

- визначення відповідального з якості послуг, функції якого полягають у проведенні моніторингу думок клієнтів щодо якості процесу надання послуг майстрами та визначення за його результатами рейтингу задоволеності клієнтів;

- здійснення систематичного аналізу зовнішніх і внутрішніх джерел інформації по ринку косметичних послуг;

- використання найбільш професійного методу маркетингових досліджень – методу критичних подій, який полягає в отриманні від

клієнтів інформації за допомогою проведення глибоких інтерв'ю, фокус-груп, прямого або прихованого спостереження щодо критичних подій, які викликали незадоволення споживачів якістю косметичних послуг.

Рекомендується використовувати інструменти Adobe Spark й Adobe Premiere Rush, які допоможуть створювати якісний і візуально привабливий вміст щодо послуг салону [12]. Adobe Spark допоможе створювати вміст для сайтів соціальних мереж (Facebook, Twitter, Instagram і LinkedIn), а також інфографіку й блоги. Premiere Rush допоможе салону краси знімати й редагувати високоякісне відео, а також ділитися ним за допомогою простих гаджетів.

Створивши вміст, потрібно проаналізувати можливість його знаходження та дані які відповідають ідеальному профілю клієнта. За допомогою інструмента аналітики буде з'ясовано, що саме шукають клієнти під час відвідування сайту, а потім потрібно використати ключові терміни у своєму вмісті – це якісний спосіб запуску власної SEO-стратегії.

Управління клієнтами – це процес спрямованого впливу салону краси «Concept360» на потенційних споживачів, що зумовлено використанням інструментів маркетингу та психологічної взаємодії з клієнтами. Даний процес має бути тісно пов'язаний зі створенням баз даних з інформацією про клієнтів, його подальшим аналізом та використанням для досягнення цілей. Тобто, стратегія залу-

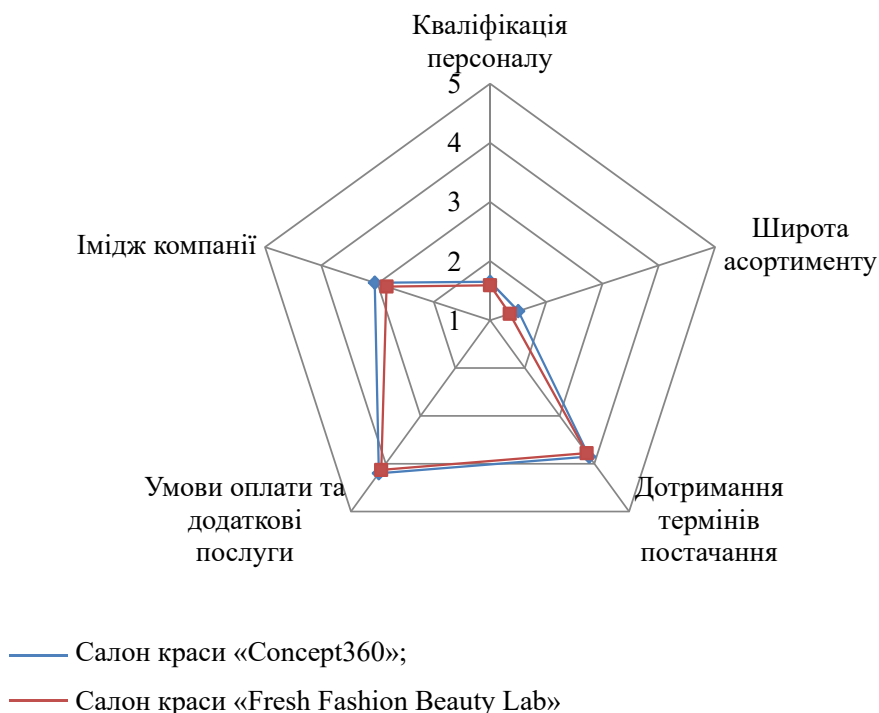


Рис. 1. Багатокутники конкурентного статусу салонів краси, 2019 р.

чення та управління клієнтами – це сукупність взаємопов'язаних елементів, що передбачають поступове виконання поставлених цілей в ході функціонування задля привабливості, залучення та утримання клієнтів, управління ними і формування їх лояльності.

Процес розробки стратегії залучення та управління клієнтами забезпечується вибором цілей – це вибір способів та інструментів їх досягнення. Важливим стратегічним кроком є створення клієнтської бази даних та введення в них даних про клієнтів. Система забезпечення та управління клієнтами це складний та багатогранний процес, який включає дуже велику частину інструментів маркетингу [15]. Методика залучення та управління клієнтами перетікає в інструменти матеріального та нематеріального характеру, які, в свою чергу, дозволяють реалізувати процес на практиці. Основні методи залучення та управління клієнтами:

- операційний метод – дозволяє автоматизувати збереження і доступ до інформації про клієнтів, події, завдання та ін.

- аналітичний метод – забезпечує автоматизацію аналізу даних про клієнтів. Можливості даного методу дозволяють оцінювати ефективність надання послуг у різних аспектах в рамках проведеної маркетингової компанії.

- колаборативний метод – метод, що автоматизує контакти салону краси з клієнтами шляхом інтеграції використовуваних каналів зв'язку: телефонії (дзвінки call-центру, SMS-повідомлення), Інтернету (електронна пошта, Веб-сайт), особистих зустрічей клієнтів з майстрами (система планування контактів).

В умовах дуже сильного розширення інформації, яку стало можливо зберігати і обробляти, потрібно проводити якісну селекцію клієнтів на ринку косметичних послуг. На сучасному ринку залучення та утримання клієнтів стає все більш важко здійснюваною задачею, і як результат – планування реальних обсягів і оборотів в умовах кризи стає серйозною проблемою. Без чітко структурованої, продуманої системи, що включає в себе базу даних з найбільш повною та детальною інформацією про клієнта і спектру надаваних йому послуг, а також інструментів аналізу і планування відносин з цим клієнтом, завдання залучення та утримання стає практично нездійсненним.

CRM-система покликана максимально прив'язати потрібного клієнта кількістю невидимих відносин, нехай навіть за рахунок формування націнки вище ринкової, яка приймається клієнтом в рахунок якості пропонованих йому послуг. Таким чином, CRM-система – це сукупність ідеології та інструментарію для управління відносинами з клієнтом. CRM-стратегія засно-

вана на використанні передових управлінських та інформаційних технологій, за допомогою яких можна збирати інформацію про своїх клієнтів на всіх стадіях життєвого циклу (залучення, утримання, лояльність), формувати знання і використовувати їх в інтересах бізнесу шляхом забезпечення взаємовигідних відносин з клієнтами. Результатом застосування стратегії є підвищення конкурентоспроможності. Головне завдання CRM-систем – підвищення ефективності бізнес-процесів і забезпечення процесу залучення і утримання клієнтів, в маркетингу, продажах, сервісі й обслуговуванні незалежно від каналу, через який відбувається контакт з клієнтом. На рівні технологій CRM – це набір додатків з єдиною бізнес-логікою та інтегрованих в корпоративне інформаційне середовище.

Модель ABC-аналізу має можливість використовувати єдину ознаку для розподілу клієнтів на групи. Клієнт може займати невелику частку в обороті, однак він знаходиться на початковому етапі співпраці і має великий потенціал зростання. Клієнт може показати успішні результати у цілому за звітний період, проте в останні місяці він може припинити відвідування салону, опинившись неплатоспроможним. ABC-аналіз по обороту включає наступні етапи:

- визначення надходжень від кожного з клієнтів за звітний період;

- розподіл клієнтів у порядку убубання за часткою фінансових надходжень;

- визначення частки кожного клієнта у загальній сумі надходжень;

- угруповання клієнтів;

- аналіз причин, за якими майстри салону краси працюють з клієнтами різних груп;

- розробку пропозицій та рекомендацій.

Воронка продажів представляє собою шлях, за яким проходять покупці від елементарного ознайомлення з послугами до відвідування салону. Для опису воронки надання послуг використано модель споживчої поведінки AIDA, її складові наступні (рис. 2):

Увага (Attention) – споживач дізнається про послуги салону краси за допомогою рекомендацій знайомих, реклами, соціальних мереж або будь-яким іншим способом.

Інтерес (Interest) – після знайомства з новим салоном краси / послугою або майстром у споживача виникає усвідомлена зацікавленість в даному продукті.

Бажання (Desire) – на цьому етапі інтерес до послуг салону краси переходить у бажання володіти ним.

Дія (Action) – бажання переростає в активну дію, тобто рішення про відвідування салону краси.

Фактично, споживач стає клієнтом на етапі привернення уваги, коли на споживача спрямовуються маркетингові зусилля. Даний метод залучення та управління клієнтами базується на правильно орієнтованому зверненні до споживача та має на меті захоплення його та проведення через усі етапи, аж до відвідування закладу. Воронка продажів, це відносно простий інструмент, для використання якого потрібна доступна інформація про клієнтів.

Важливим аспектом є психологічна взаємодія, адже не лише традиційне управління може бути дієвим інструментом. Треба розуміти основні мотиви та стимули клієнтів, їх ключові керуючі індикатори, що формують комплексне мислення за тими чи іншими критеріями, за допомогою яких в подальшому проводиться відбір послуг. Важливим аспектом в залученні та управлінні клієнтами є також і зовнішній вплив на них. Враховуючи те, що у все більшої кількості клієнтів встановлюється так зване кліпове мислення, їм стає простіше сприймати аудіо візуальні матеріали, ніж текстово-графічні. Відповідно відео матеріали та зображення за правильної подачі на попередньо досліджену аудиторію можуть впливати не тільки на створення лояльності та спонукати до відвідування закладу, а ще й програмувати

споживача на створення звички. Процес створення лояльності має бути поступовим та не набридливим, щоб не відштовхнути аудиторію спамом та докучливими повідомленнями. Традиційні методи такі як ABC та CRM є базисом для виокремлення нової, зовнішньої системи впливу на клієнта.

Кінцевим результатом запропонованих заходів є структура методів (операційний, аналітичний, колаборативний) та інструментів (CRM, ABC-аналіз, воронка продажів) залучення й управління клієнтами, що представлено на рис. 3 [16]. Комбінація даних інструментів дозволяє чітко та в максимально повній мірі створити і проаналізувати споживче середовище, яке в кінцевому результаті може стати лояльною аудиторією.

Основними особливостями використання інструментів залучення та управління клієнтами є те, що незважаючи на їх поверхневу простоту, вони вимагають від маркетолога глибоких навичок як в розумінні психології, сприйнятті споживчих мотивацій та безпосередньо програмному забезпеченні, так і в самих глибоких елементах власної цільової аудиторії, що дуже часто не є реалізованим через свою складність. Фактично, для успішної реалізації та використання вищезгаданих

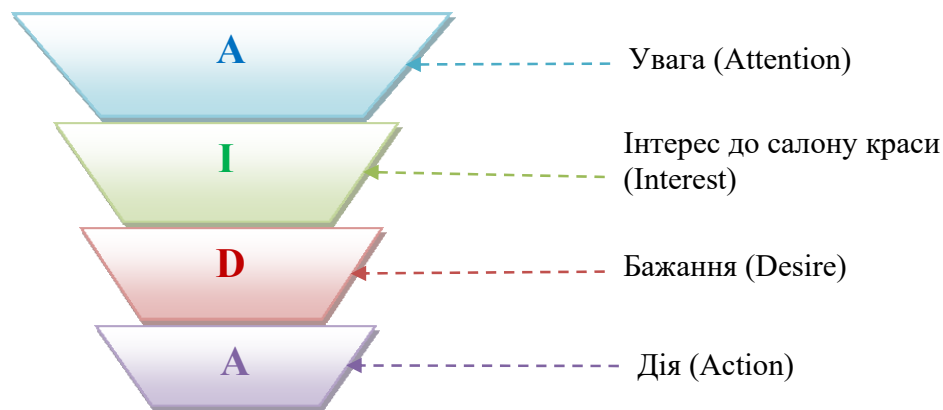


Рис. 2. Воронка надання послуг за моделлю AIDA

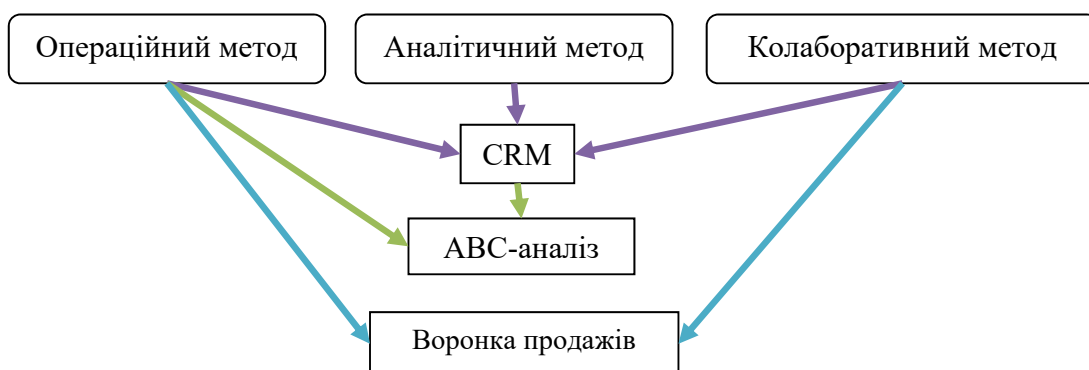


Рис. 3. Методи та інструменти залучення й управління клієнтами

інструментів необхідно правильно обрати цілі. ще на етапі розробки стратегії, а в подальшому дослідити особливості аудиторії та адаптуватися до них, адже, не дивлячись на загальні поняття, існує емпірична гнучкість сприйняття, яка в 90% випадків може змінювати релевантність інструментів та їх вплив, що іноді може призвести ледь не до фатального знищення клієнтської бази та відторгнення цільової аудиторії, що призводить до банкрутства суб'єкта господарювання. Для отримання максимальної ефективності від економічної діяльності потрібно раціонально підходити до створення та утримання клієнтської бази.

Висновки з даного дослідження. Процес розробки стратегії залучення та управління клієнтами забезпечується вибором цілей – вибором способів та інструментів їх досягнення. Важливим стратегічним кроком є створення бази даних клієнтів та формування даних про клієнтів. Невід'ємним елементом реалізації

стратегії є тактика її реалізації. У разі залучення та управління клієнтами, тактика впливає на споживача від початку взаємодії з ним до завершального етапу, тобто, фактично у кожному структурному елементі схеми процесу прийняття рішень щодо надання послуг.

Актуальність управління відносин з клієнтами є невід'ємною частиною системи взаємодії і має на меті максимізувати задоволення індивідуальних потреб споживачів, підтримуючи довгострокові партнерські відносини завдяки постійній співпраці майстра з клієнтом.

Метод залучення та управління споживачами формується на матеріальних та нематеріальних інструментах, що в свою чергу дозволяють запровадити даний процес на практиці. Кінцевим результатом запропонованих шляхів з подальшого розвитку є структура методів (операційний, аналітичний, колаборативний) та інструментів (CRM, ABC-аналіз, воронка продажів) для залучення та управління клієнтами.

Список використаних джерел:

1. Акулич И.Л., Герчикова З. Маркетинг взаимоотношений. Мн.: Рэйплац, 2010. 384 с.
2. Смерічевський С.Ф., Ахунзянов О.В., Банасько Т.М., та ін. Закономірності і перспективи розвитку малого підприємництва в структурі національної інноваційної системи України. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 224 с.
3. Аналоуи Ф.Н, Фархад. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. Москва : ЮНИТИДАНА, 2015. 400 с.
4. Smerichevskiy S., Kniazieva T., Kolbushkin Y. Method of strategic planning and management decision-making considering the life cycle theory. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. № 3 (5), pp. 175–182. DOI: 10.30525/2256-0742/2017-3-5-175-182.
5. Держак Н.О., Аронова В.В. Теоретичні аспекти розвитку системи маркетингу інновацій. *Маркетинг: теорія і практика : зб. наук. пр. Київ. нац. економ. ун-ту*. Київ, 2017. С. 60–67.
6. Барабась Д.О. Концепція ключових факторів успіху підприємств як методологічна основа дослідження їх конкурентоспроможності. *Проблеми науки*. 2012. № 11. С. 52–55.
7. Блайд Д. Маркетинговые коммуникации. Что? Как? И почему? Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2014. 368 с.
8. Блэкуэлл Р. Поведение потребителей. Санкт-Петербург : Питер, 2017. 944 с.
9. Гришакова Н. Влияние кризиса на HR-стратегию компании. URL: <http://www.hrm.ru/chto-budut-delat-hr-menedzhery-v-2009-godu>.
10. Держак Н.О., Аронова В.В. Теоретичні аспекти розвитку системи маркетингу інновацій. *Маркетинг: теорія і практика: зб. наук. пр. Київ. нац. економ. ун-т. Київ*, 2017. С. 60–67.
11. Лосев С.В. Принципы построения клиентоориентированной организации. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2018. № 6. С. 127–138.
12. Лосев С.В. Равнение на клиента: основные принципы построения клиенто-ориентированной организации. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2017. № 6. С. 32–41.
13. Лыткина Т. Исследование и измерение лояльности. *Маркетинговые исследования в Украине*. 2017. № 1. С. 40–45.
14. Манн И. Определение клиентоориентированности. URL: <http://silauma.ru/igormann-blog/2008/05/29/> (дата звернення: 02.12.2020).
15. Панова А.Г., Лустина Т.Н. Влияние лояльности персонала на формирование лояльности потребителей. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-loyalnosti-personala-na-formirovanie-loyalnosti-potrebiteley> (дата звернення: 29.11.2020).
16. Пейн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов. Минск : Гревцов Паблшер, 2017. 179 с.
17. Пепперс Д., Роджерс М. Управление отношениями с клиентами. Как превратить базу ваших клиентов в деньги. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 254 с.

References:

1. Akulich I.L., Gerchikova Z. (2010) Marketing vzaimootnosheniy. Mn.: Reyplats, 384 p.
2. Smerichevskiy C.F., Ahunzyanov O.V., Banasko T.M., ta in. (2017) Zakonomirnosti i perspektivi rozvitu malogo pidpritmnitstva v strukturi natsionalnoyi innovatsiynoyi sistemi Ukraini'i. Herson: Vidavnichiy dim «Gelvetika», 224 p.
3. Analoui F.N, Farhad (2015) Strategicheskii menedzhment malyyih i srednih predpriyatiy. Moscow: YuNITIDANA, 400 p.
4. Smerichevskiy S, Kniazieva T., Kolbushkin Y. (2017) Method of strategic planning and management decision-making considering the life cycle theory. *Baltic Journal of Economic Studies*, no. 3 (5), pp. 175–182.
5. Derzhak N.O., Aronova V.V. (2017) Teoretichni aspekti rozvitu sistemi marketingu Innovatsiy. *Marketing: teoriya i praktika: zb. nauk. pr. Kiyiv. nats. ekonom. un-t.* Kyiv. Pp. 60–67.
6. Barabas D.O. (2012) Kontseptsiya klyuchovih faktoriv uspihu pidpriemstv yak metodologichna osnova doslidzhennya yih konkurentospromozhnosti. *Problemi nauki*, no. 11, pp. 52–55.
7. Blayd D. (2014) Marketingovyye kommunikatsii. Chto? Kak? I pochemu? Dnepropetrovsk: Balans-Klub, 368 p.
8. Blekuell R. Povedenie potrebiteley. SPb. Piter, 2017. 944 p.
9. Grishakova N. Vliyanie krizisa na HR-strategiyu kompanii. Available at: <http://www.hrm.ru/chtobudut-delat-hr-menedzhery-v-2009-godu>.
10. Derzhak N.O., Aronova V. V. (2017) Teoretichni aspekti rozvitu sistemi marketingu Innovatsiy. *Marketing: teoriya i praktika: zb. nauk. pr. Kiyiv. nats. ekonom. un-ty.* Kyiv, pp. 60–67.
11. Losev S.V. (2018) Printsipyi postroeniya klientoorientirovannoy organizatsii. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, no. 6, pp. 127–138.
12. Losev S.V. (2017) Ravnenie na klienta: osnovnyie printsipyi postroeniya kliento-orientirovannoy organizatsii. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, no. 6, pp. 32–41.
13. Lyitkina T. (2017) Issledovanie i izmerenie loyalmnosti. *Marketingovyye issledovaniya v Ukraine*, no. 1, pp. 40–45.
14. Mann I. Opredelenie klientoorientirovannosti. Available at: <http://silauuma.ru/igormann-blog/2008/05/29>.
15. Panova A.G., Lustina T.N. Vliyanie loyalmnosti personala na formirovanie loyalmnosti potrebiteley. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-loyalmnosti-personala-na-formirovanieloyalmnosti-potrebiteley>.
16. Peyn E. (2017) Rukovodstvo po CRM. Put k sovershenstvovaniyu menedzhmenta klientov. Minsk: Grevtsov Pablsher, 179 p.
17. Peppers D., Rodzhers M. (2017) Upravlenie otnosheniyami s klientami. Kak prevratit bazu vashih klientov v dengi. Moscow: Mann, Ivanov i Ferber, 254 p.