

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ _____ ” _____ 2018 р.

ВИПУСКНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

**«УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ОСНОВІ CRM –
ТЕХНОЛОГІЙ»**

Виконавець

студентка 41 групи ФЕУП

Лаврущенко Євгенія Вікторівна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Кузнецова Інна Олексіївна

(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2018

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Глава 1. Теоретичні аспекти клієнтоорієнтованості сучасного підприємства. Застосування CRM - технологій.....	6
1.1. Суть орієнтації підприємства на клієнта і її вплив на конкурентоспроможність.....	6
1.2. Маркетингова діяльності щодо формування і розвитку відносин з клієнтами.....	13
1.3. Суть і функції CRM-технологій.....	19
Глава 2. Аналіз практики управління маркетинговою діяльністю підприємства «Нова лінія».....	26
2.1. Загальна характеристика підприємства «Нова лінія».....	26
2.2. Оцінка маркетингової діяльності підприємства.....	35
2.3. Використання інтернет-технологій з позицій клієнтоорієнтованості....	48
2.4. Удосконалення застосування CRM - технологій для підприємства «Нова лінія».....	55
Висновки.....	73
Список використаних джерел.....	77
Додатки.....	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена зростаючою конкуренцією, в умовах якої працюють сучасні підприємства, що вимагає вдосконалення методів управління компаніями, пошуку і впровадження інновацій.

Крупні торгівельні мережі не є винятком, основною метою і запорукою успішного функціонування торгового підприємства є створення репутації і формування лояльності споживачів, оскільки від цього залежить його здатність до залучення покупців і просування своїх товарів на ринок. Застосування клієнтоорієнтованого підходу в діяльності підприємств є запорукою зміцнення їх конкурентоспроможності, досягнення стабілізації і розширення клієнтської бази, у тому числі, і за рахунок інтернет-технологій.

Ефективне управління бізнес-процесами є потужним інструментом посилення конкурентних позицій та формування лояльності споживачів. Управління бізнес-процесами здатне забезпечити оперативне і адекватне реагування на зміни зовнішнього середовища і внутрішнього стану підприємства, що дозволить погоджувати взаємодію підрозділів і підвищити міру координації між ними, понизити витрати, підвищити якість обслуговування споживачів, тим самим збільшуючи рівень клієнтоорієнтованості.

У зв'язку з цим, виникає необхідність дослідження методів і прийомів управління клієнтоорієнтованістю, що дозволить торгівельному підприємству розробити напрями вдосконалення маркетингової політики та відповідних бізнес-процесів для ефективного задоволення потреб споживачів.

Теоретичні підходи до обґрунтування окремих аспектів управління бізнес-процесами досліджені і розроблені відомими зарубіжними ученими: П. Друкером, С. Кові, М. Месконом, Ф. Котлером, Ж. - Ж. Ламбеном, Г. Мінцбергом, К. Прахаладом, Г. Хемелом, А. Томпсоном і іншими.

Серед вітчизняних учених, що займаються дослідженням і розробкою проблематики управління бізнес-процесами, зокрема, клієнтоорієтованим підходом до них, слід виділити В. Коновал, Ю. Воржакову, Т. Клебанову,

В. Ковалеву, О. Корзаченко, Н. Краснокутську, Н. Рябокони, В. Шарко, А. Шеремета, З. Є. Шершньову, А. Юрчака.

Метою роботи є управління маркетинговою діяльністю на основі CRM – технологій.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення ряду завдань:

- розкрити сутність орієнтації підприємства на клієнта і її вплив на конкурентоспроможність;
- дослідити маркетингову діяльність щодо формування і розвитку відносин з клієнтами;
- визначити суть і функції CRM-технологій;
- представити загальну характеристику підприємства «Нова лінія»;
- провести оцінку маркетингової діяльності підприємства;
- дослідити використання інтернет-технологій з позицій клієнтоорієнтованості;
- обґрунтувати удосконалення застосування CRM - технологій для підприємства «Нова лінія».

Об'єктом дослідження є управління маркетинговою діяльністю в компанії.

Предметом дослідження є практичні аспекти застосування CRM - технологій.

Теоретичною і методологічною основою роботи є положення класичної і сучасної теорії управління, наукові роботи вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали наукових конференцій, законодавчі і нормативні документи.

В процесі дослідження використані наступні загальнонаукові і спеціальні методи: структурно-порівняльний аналіз і синтез; метод порівнянь, угруповання; графічний метод; статистичні методи; методи аналізу ринку; метод експертного опитування, структуризація бізнес-процесів, декомпозиція.

Інформаційною базою дослідження є дані маркетингових досліджень ринку ДІУ-рітейлу, дані фінансової звітності, внутрішня управлінська звітність ПрАТ «Нова Лінія».

Практичне значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні положень, виведень і рекомендацій, які можуть бути методичною основою для розробки ефективного інструментарію управління бізнес-процесами системи взаємовідносин з клієнтами.

Структура роботи визначається її метою і завданнями. Робота складається з вступу, двох глав, висновків, списку використаних джерел.

ВИСНОВКИ

Складемо узагальнюючі висновки за підсумками дослідження управління маркетинговою діяльністю на основі CRM – технологій.

1. На підставі проведеного вище дослідження, можна відмітити, що клієнтоорієнтований підхід останнім часом стає провідною парадигмою ведення бізнесу. Це пов'язано з тим, що унікальні конкурентні переваги стає досить складно створювати за рахунок нових технологій, за рахунок асортименту, підвищення операційної ефективності і зниження цін, тому що все це можна швидко скопіювати – на відміну від відносин із клієнтом, які скопіювати набагато складніше. А коли вся компанія перебудовується так, щоб створити максимальну цінність для клієнта, створюються унікальні внутрішні компетенції для задоволення потреб клієнтів – це формує унікальні конкурентні переваги на ринку. Зазначене актуалізує відповідну орієнтацію бізнес-процесів компанії.

2. Клієнтоорієнтований підхід розглядає клієнтів як основний ресурс організації, що забезпечує її доходність, ефективність, конкурентоспроможність. Застосування клієнтоорієнтованого підходу в діяльності торговельних підприємств є запорукою зміцнення їх ринкових позицій та досягається через стабілізацію і розширення клієнтської бази, у тому числі, і за рахунок інтернет-технологій.

3. Функції CRM-системи на підприємстві полягають у забезпеченні доступу до всієї потрібної інформації, наданні можливостей оперативно і своєчасно вирішувати проблеми, що виникають, розширенні можливості обліку усіх побажань клієнтів. Керівництво підприємства дістає можливості бачити усю картину роботи в підприємства в цілому, що дозволяє оптимізувати його діяльність на ринку.

4. Прикладні аспекти реалізації моделі орієнтації на клієнта було досліджено на матеріалах підприємства «Нова лінія». ПрАТ «Нова лінія» – національна мережа будівельно-господарських гіпермаркетів, один з лідерів на ринку вітчизняного ритейлу в форматі Home Improvement і DIY. Основна стратегія

компанії – клієнтоорієнтованість, яка передбачає увагу до кожного покупця, розуміння, що йому необхідно і перебування в постійному пошуку кращих пропозицій високоякісних товарів за найдоступнішими цінами.

5. Встановлено, що чисті доходи ритейлера стабільно зростають протягом 2014-2016 рр., така тенденція позитивно характеризує його діяльність протягом аналізованого періоду, однак показник чистого прибутку змінювався нерівномірно. Протягом 2014-2015 рр. він показав значне зростання – з 25 529 тис. грн. до 231 456 тис. грн., але за підсумками 2016 року чистий прибуток скоротився до 139 598 тис. грн. Це свідчить про переважання зростання собівартості товарів та услуг, витрат на збут тощо над зростанням надходжень від операційної діяльності. Це вказує на необхідність удосконалити існуючі бізнес-процеси в компанії.

6. Дослідження конкурентних позицій «Нової Лінії» на вітчизняному ринку гіпермаркетів формату DIY показало, що досліджувана компанія має міцні позиції на ринку та є одним з лідером ринку, посідаючи друге місце за ринковою часткою. Але для того, щоб втримувати ринкові позиції, підприємству потрібно постійно генерувати нові ідеї щодо проведення заходів, які спрямовані на краще задоволення потреб найвибагливіших споживачів порівняно із іншими мережами-конкурентами.

7. Встановлено, що протягом 2014-2016 рр. ПрАТ «Нова лінія» нарощувало витрати на маркетинг – їхня загальна зміна за досліджуваний період становила +382 256,8 тис. грн. Найзначнішими маркетинговими витратами ПрАТ «Нова Лінія» є витрати на збут – 824 847 тис. грн. (81,7% у загальній сумі маркетингових витрат, для порівняння, у 2014 р. та 2015 р. їхня частка становила 86,02% та 82,1%).

8. Для ПрАТ «Нова Лінія» спостерігався протягом 2014-2016 рр. стабільний та значний приріст витрат на рекламу: +29,4 у 2014 році; +163,62% у 2015 році (максимальний приріст) та у +46,71% у 2016 році. Але виявлена різниця між приростами рекламних бюджетів та обсягами реалізації свідчить про необхідність оптимізації рекламної діяльності досліджуваного підприємства,

оскільки можливості цього маркетингового інструменту для компанії є вже майже вичерпаними.

9. Проведений аналіз клієнтоорієнтованості виявив, що значна частина взаємодії гіпермаркетів ПрАТ «Нова Лінія» клієнта з сервісом відбувається через Інтернет. Перш за все йдеться про веб-сайт «Нова Лінія», який є також інтернет-магазином, де можна купити всі товари з представленого у мережі асортименту. Існування веб-сайту мережі гіпермаркетів дозволить ПрАТ «Нова Лінія» повноцінно задовольнити інформаційні потреби споживачів. Окрім сервісного обслуговування та клієнтоорієнтованості, його ефективність формує позитивний імідж компанії. Оцінена у дослідженні структура веб-сайту мережі гіпермаркетів «Нова Лінія» характеризує даний інструмент Інтернет-технологій як ефективний маркетинговий засіб та додатковий канал збуту.

10. Також визначена присутність мережі гіпермаркетів «Нова Лінія» в соціальних мережах – зареєстровані профілю у соцмережах Facebook та Instagram. Це цілком доречним та ефективним, оскільки ПрАТ «Нова Лінія» повинне орієнтуватись на широку аудиторію споживачів для забезпечення постійного попиту на товари. Також компанія користується можливостями реклами в Інтернет. Отже, застосування різноманітних Інтернет-технологій в діяльності ПрАТ «Нова Лінія» є передумовою прогресивного розвитку та каталізатором ефективності функціонування з точки зору клієнтоорієнтованості.

11. Удосконалити застосування CRM - технологій для підприємства «Нова лінія» з точки зору підвищення рівня клієнтоорієнтованості запропоновано по двох напрямках:

- 1) Оптимізація оцінювання даних CRM-системи ПрАТ «Нова Лінія».
- 2) Створення програми лояльності для покупців, що здійснюють покупки у онлайн-середовищі, з веб-сайту «Нова Лінія».

12. За першим напрямом пропонується впровадити метод оцінювання даних, які надає спеціалізована інформаційна CRM-система ПрАТ «Нова Лінія». Особливість запропонованого методу оцінки ефективності існуючих бізнес-процесів стосовно обслуговування онлайн-покупців полягатиме у концентрації

уваги на окремих операціях в межах конкретного бізнес-процесу, так звані підпроцеси, що дозволить комплексно оцінити ступінь позитивного та негативного ефекту реалізації даних операцій. Оптимізувавши ці підпроцеси внаслідок отриманих оцінок, можна оптимізувати реалізацію бізнес-процесу «Продаж товарів через веб-сайт «Нова Лінія» на високому рівні з точки зору клієнтоорієнтованості.

13. Другим напрямом є удосконалення бізнес-процесу формування лояльності покупців. Політика збільшення кількості лояльних клієнтів є найбільш прибутковою для «Нової Лінії», оскільки вона пов'язана з політикою індивідуалізації обслуговування клієнта, надання йому особливої цінності. Врахування прихильності клієнтів здійснюватиметься відповідно до розробленої в представленому дослідженні моделі цінності в результаті взаємодії ПрАТ «Нова Лінія» з клієнтською базою. Постійним клієнтам слід надати спеціальне обслуговування, знижки на певні послуги або додаткові безкоштовні послуги. Тільки таким чином можливе перетворення постійного клієнта на лояльного.

14. У дослідженні запропонована програма лояльності для покупців «Нової Лінії», що здійснюють покупки онлайн. Встановлено, що сьогодні мережа не пропонує окремої програми лояльності для покупців онлайн. Це є значним недоліком з точки зору клієнтоорієнтованості, оскільки для покупців офлайн мережа передбачає накопичувальну систему знижок у вигляді картки, яка видається покупцю на касі. Отже, пропонується скористатися ярусним методом формування програми лояльності. Передбачається застосування накопичувальних знижок від 2 до 7% в залежності від суми покупок, накопичених покупцем у веб-сайті «Нова Лінія», а при потраплянні у статус «Лояльний із терміном більше трьох років», покупець отримує доступ до спеціальних пропозицій мережі, участі у «закритих» розпродажах, коли знижки розповсюджуються лише на обмежене коло покупців.

15. Отже, поєднання цінності від найбільш вигідних клієнтів і надання їм винагород за їх лояльність дозволяє знайти ефективний баланс в системі партнерських відносин «Нова Лінія» – клієнт».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Алькема В. Г. Інноваційна стратегія клієнтоорієнтованого логістичного сервісу / В. Г. Алькема, Ю. В. Арцюх // Вчені записки Університету «Крок». – 2014. – Вип. 35. – С. 35-40.
- 2 Аниськіна І.В. Підприємство як клієнтоорієнтована система / [Електронний ресурс]. / І.В. Аниськіна // Ефективна економіка. – 2013 – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2051>.
- 3 Базюк О.Д. Використання crm-системи для управління взаємовідносинами з клієнтами [Електронний ресурс] / О.Д. Базюк, В.М. Михалевич. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=74955>.
- 4 Білявський В.М. Розробка клієнтоорієнтованої стратегії обслуговування споживачів підприємства [Електронний ресурс] / В.М. Білявський – Режим доступу : er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/31764/1/
- 5 Гевко В. Система інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами [Електронний ресурс] / В. Гевко // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 1 (4). – Режим доступу : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11gvlzvkv.pdf>.
- 6 Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок ; пер. с англ. В. Егорова. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 512 с.
- 7 Голишева Є. О. Клієнтоорієнтована концепція: сутність, особливості, модель переходу [Електронний ресурс] / Є.О. Голишева – Режим доступу : <https://core.ac.uk/download/pdf/78513191.pdf>
- 8 Голубовський Р. Клієнтоорієнтованість та як нею скористатись клієнту [Електронний ресурс] / Р. Голубовський. – Режим доступу : <http://blog.golubovsky.com/>
- 9 Данніков О.В. Маркетингове та інформаційне забезпечення формування та реалізації бізнес-рішень на основі впровадження CRM-технологій / О.В. Данніков, О.В. Кирилова, В.П. Пилипчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – Т. 3. – № 6. – С. 80-84.

10 Дейнека О. Клієнтоорієнтованість роздрібного мережевого підприємства: кроки від декларації до реалізації / О. Дейнека // Економічний аналіз. – 2010. – № 5. – С. 75-79.

11 Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / П.Ф. Друкер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.

12 Кареева Ю. Клієнтоорієнтований підхід у розвитку організації [Електронний ресурс] / Ю. Кареева – Режим доступу : <http://kareevakonstruktiv.ru>

13 Кваско А.В. Потенціал підприємства на основі клієнтоорієнтованого підходу / А.В. Кваско, М.М. Лавренюк // Интеллект XXI. – 2013. – № 1-2. – С. 69-78.

14 Ковальчук С.В. Клієнтоорієнтованість – сучасне спрямування маркетингової концепції [Електронний ресурс] / Ковальчук С.В. – Режим доступу : <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4116/>

15 Кови С. Семь навыков эффективных менеджеров: самоорганизация, лидерство, раскрытие потенциала / С. Кови; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 88 с.

16 Кокран К. Нас много – потребитель один / К. Кокран; пер. с англ. А.Б. Болдина. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2009. – 168с.

17 Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее – к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджайя, А. Сетиаван; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2011. – 240 с.

18 Кузяк В. В. Стратегія обслуговування клієнтів у створенні конкурентних переваг підприємства / В. В. Кузяк, О. Є. Шандрівська, О. М. Бек // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.6. – С. 229-235

19 Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.

20 Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний / И.И. Мазур, В. Д. Шапиро; Под общей редакцией И.И. Мазура. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. – 456 с.

21 Манн И. Клиентоориентированность: что делать, как делать, взять и сделать [Электронный ресурс] / И. Манн – Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1478>.

22 Машейко Г. Інформаційна технологія діагностування та аналізу стану клієнтів для підприємства, що підтримує клієнтоорієнтовану стратегію / Г. Машейко, Д. Орловський // Технічні науки та технології. – 2016. – № 1 (3). – С. 161-168.

23 Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Изд-во «Вильямс», 2017. – 672 с.

24 Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с.

25 Михайлов П. Управление лояльностью покупателей в рознице / П. Михайлов // SALES business. – 2012. – № 3. – С. 12-15.

26 Мудра М. Клієнтоорієнтованість як філософія [Електронний ресурс] / М. Мудра. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/>

27 Мухортова О. Клиентоориентированность [Электронный ресурс]. / О. Мухортова – Режим доступа: <http://mindcapital.ru/>.

28 Ньюэлл Ф. Почему не работают системы CRM. Управление отношениями с клиентами: Как добиться успеха, позво- лив клиентам управлять отношениями с вашей компанией / Ф. Ньюэлл ; пер. А. Стативка ; лит. ред. М. Драпкина. – М. : Добрая книга, 2004. – 368 с.

29 Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>

30 Офіційний сайт національної мережі будівельно-господарських гіпермаркетів «Нова лінія» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nl.ua/

31 Пан Л. В. Лояльність споживачів як стратегічний показник успішності компанії [Електронний ресурс] / Л. В. Пан. – Режим доступу: http://www.ekmair.ukma.kiev.ua/bitstream/123456789/375/1/Pan_Loyalnist.pdf

32 Папенко Л.М. Підходи до визначення поняття «клієнтоорієнтованість» у контексті управління сервісним підприємством / Л.М. Папенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. – 2015. – Вип. 15. – Ч. 3. – С. 67-70.

33 Пейн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов / Э. Пейн. – М. : Гревцов Паблшер, 2007. – 384 с.

34 Пепперс Д. Управление отношениями с клиентами: Как превратить базу ваших клиентов в деньги / Д. Пепперс, М. Роджерс; пер. с англ. Д.Л. Раевской, С.Н. Живаевой; [под ред. С.Н. Хромова-Борисова, Ю.В. Вронского, В.В. Титова]. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 336 с.

35 Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблшер, 2011. – 453 с.

36 Прахалад К.К. Ключевая компетенция корпорации / К.К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник СПбГУ. Сер. 8. – 2003. – Вып. 3 (№ 24). – С. 18-41.

37 Продан І.О. Клієнтоорієнтований підхід як передумова конкурентоспроможності підприємства / І.О. Продан, Ю.І. Різник // БізнесІнформ – 2017. – № 1. – С. 308-313.

38 Прохорова В. В. Потенціал підприємства: формування, управління та розвиток: кол. моногр./ В. В. Прохорова, Л. Ф. Чумак, О. В. Божанова та ін. ; за заг. ред. В. В. Прохорової. – Харків : НТМТ, 2013. – 316 с.

39 Росс Д. Структура отраслевых рынков: Учебник / Д. Росс, Ф. Шерер. – М.: «Инфра-М»1997. – 698 с.

40 Рябокони Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії [Електронний ресурс] / Н. П. Рябокони // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – Режим доступу : www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4522

41 Рябокони Н.П. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу / Н.П. Рябокони, В.Г. Мартінович // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. – 2016. – Вип. 21. – Ч. 2. – С. 104-107.

42 Сливоцький А.Дж. Мистецтво творення попиту: як передбачати прагнення покупців / А. Дж. Сливоцький; пер. з англ. – Львів: Видавництво Українського католицького університету, 2012. – 408 с.

43 Соколов А.В. Клієнтоорієнтованість – основна цінність корпоративної культури сучасної організації / А.В. Соколов, К.А. Рубан // Причорноморські економічні студії. – 2017. – Вип. 22. – С. 113-115.

44 Стрій Л. О. Маркетингове управління на рубежі ХХІ століття: системне дослідження: монографія. – Одеса: Астро-принт, 2011. – 304 с.

45 Сьюэлл К. Клиенты на всю жизнь / К. Сьюэлл, П. Браун; пер. с англ. М. Иванова и М. Фербера. – 9-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011. – 240 с.

46 Тишина Н. Клієнтоорієнтованість – це вулиця з двобічним рухом [Електронний ресурс] / Н. Тишина – Режим доступу : <http://nbr.com.ua/ua/rejting/novosti/492>.

47 Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент: создание конкурентного преимущества / А.А. Томпсон-мл., М. Питереф, Дж. Гэмбл, А.Дж. Стрикленд – 19-е издание; пер. с англ. – М.: Вильямс, 2015. – 592 с.

48 Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. К. Прахалад – М.: «Олимп-Бизнес», 2014. – 388 с.

49 Шарапа О. М. Управління взаємовідносинами з клієнтами через впровадження CRM-систем як складова ефективного ведення бізнесу / О.М. Шарапа // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 7 (97). – С. 175-183.

50 Юрчак А. Как различить клиентоцентричную организацию: основные характеристики [Электронный ресурс]. / А. Юрчак – Режим доступа : <http://b2b-insight.management.com.ua/tag/danfoss-ukrayna/>

51 Jaworski, B.J. Market Orientation: Antecedents and Consequences / B.J. Jaworski, A.K. Kohli // Journal of Marketing. – 1993. – Vol. 57. – № 3. – P. 53-70.

52 Leach, M.P. Examining Differences in Culture and Market Orientation Among Western European Multinationals, and Domestic Firms Operating in Russia / M.P. Leach, A.H. Liu, C.M. Brooks [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/leach.htm>.

53 Narver, J. C. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability / J.C. Narver, S.F. Slater, // Journal of Marketing. – 1990. – Vol. 54. – № 4. – P. 20-35.

54 Slater, S.F. Market Orientation, Customer Value and Superior Performance / S.F. Slater, J.C. Narver // Business Horizons. – 1994. – Vol. 37. – P. 1-8.