

УДК 339.187.2; 65.011.12

JEL Classification: M31, L51

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).110-119](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).110-119)

Р.О. Цатурян, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Б.О. Федюк, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ДВНЗ “Приазовський державний технічний університет”, м. Дніпро, Україна

Р.І. Жовновач, проф., д-р екон. наук

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

## Сучасний інструментарій клієнторієнтованого управління промисловим підприємством як виробничою корпорацією

Статтю присвячено дослідженню інструментарію клієнторієнтованого управління діяльністю промислових підприємств за умов реалізації концепції маркетингу відносин. Метою публікації є вивчення та узагальнення особливостей використання моделей клієнторієнтованого управління діяльністю промислових підприємств як виробничої корпорації.

У ході виконання дослідження здійснено чітке виокремлення особливостей маркетингової діяльності виробничих корпорацій у історичній перспективі, визначено комплекс характеристик маркетингу відносин, його процедур, показників спрямованості на досягнення орієнтованих на продаж цілей виробничої діяльності. Всебічно вивчено можливості реалізування комплексного підходу до здійснення клієнторієнтованого управління діяльністю у рамках реалізації концепції управління ланцюжками постачань виробничих корпорацій, за якої акцент маркетингової діяльності переміщується з управління ланцюжками попиту на управління ланцюжками постачань. Клієнторієнтоване управління взаєвідносинами зі споживачами послуг у процесі дослідження визначено як сукупність маркетингових концепцій, процедур та правил спілкування зі споживачами до на основі процедур Big Data Analysis, охоплення ним усіх укладених контакти, продажів та операцій з обслуговування, що також передбачає обов'язкове прогнозування, аналіз моделей і поведінки клієнтів. Надано характеристики інструментарію клієнторієнтованого управління діяльністю промислових підприємств та проведено аналіз перспектив його застосування за умов діджиталізації комерційної діяльності, реального запровадження до практики діяльності підходів, що пов'язані з запровадженням управління ланцюгом постачань у вигляді моделі забезпечення лояльності клієнтів.

Загальні вимоги до інструментарію клієнторієнтованого управління діяльністю запропоновано формулювати через здатність забезпечити довгострокову прибутковість підприємств за рахунок вищого ступеня адаптування до підвищення цін на послуги зі сторони постійних клієнтів; нарощування загальних обсягів закупівель (у тому числі, перехресних); зниження витрат на обслуговування клієнтів шляхом концентрування маркетингових заходів на найбільш вагомих з них; скорочення транзакційних витрат за рахунок запровадження інструментів E-Business; інтегрування клієнтів до процесів спільного проектування параметрів очікуваних ними від промислових підприємств послуг тощо.

**маркетинг відносин, корпоративне управління, клієнторієнтоване управління, орієнтування на клієнтів, задоволення запитів клієнтів, забезпечення лояльності клієнтів**

**Постановка проблеми.** Високий рівень інтенсивності та динамічність конкурентних змагань останнім часом суттєво впливають на зміну цілей діяльності переважної більшості промислових підприємств. Це стосується не лише постачальників конкретних продуктів і товарів, але і постачальників менш диференційованих послуг. Якщо до середини 90-х рр. минулого сторіччя маркетингові стратегії зосереджувались переважно на залученні нових клієнтів, то останніми роками центром політики та практики ефективного маркетингу стає довгострокове утримання клієнтів. Вирішальною причиною цього є усвідомлення факту – успішність виробничої корпорації можна значно підвищити завдяки системному забезпеченню високого рівня лояльності клієнтів. Емпіричні дослідження, проведені у США [6], показали, що запобігання відтоку клієнтів на 5 відсотків може призвести до збільшення прибутку на одного клієнта до 85 відсотків у довгостроковій перспективі.

Одночасно, забезпечення лояльності клієнтів – клієнторієнтоване управління діяльністю – розглядається у якості переважно психологічного фактора забезпечення комерційного успіху виробничої корпорації [7], поряд з економічними факторами (підвищення прибутку за рахунок зростання цінності продукту для споживачів) та організаційними факторами (задоволеність працівників підприємства власною діяльністю). Важливість наслідків успішного клієнторієнтованого управління діяльністю визнається ключовим фактором успіху промислового підприємства, тому сьогодні розглядається як стратегічна конкурентна перевага діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Грунтовні дослідження проблематики запровадження клієнторієнтованого управління діяльністю здійснено у численних публікаціях визнаних наукових авторитетів Bruhn M. [6], Diller H. [7], Homburg C. [8], Keiningham T. [9], Meyer A. [10], Peter I. [12], Reichheld F. [13], Reinartz W. [14], Werner H. [15]. Особливостям клієнтоорієнтованого управління вітчизняних підприємств присвятили свої праці Коба В. [1], Романчукевич М. [3], Савицьката Н. [5] та інші. У публікаціях визначено та детально описано ключові підходи до розуміння явища лояльності клієнтів. Одночасно, Рябоконт Н. [4] стверджує, що важливою складовою клієнтоорієнтованого підходу є формування лояльності клієнта до компанії, а у роботі Meyer A., Overmann D. [11] зазначається, що лояльність клієнтів включає не лише аспект їхньої фактичної поведінки у режимі реального часу, але і поведінкові наміри діяльності у майбутньому. З огляду на ці міркування свідченням лояльності клієнтів є присутність у їхній діяльності, щонайменше, одного з чотирьох факторів: готовність до попереднього викупу послуги; готовність до здійснення перехресних закупівель; готовність рекомендувати конкретну послугу/її постачальника; толерантність до зростання ціни на послуги обраного постачальника. Явище лояльності клієнтів розглядається як з точки зору формування попиту (споживач пов'язує себе з обраною підприємством як постачальником послуг), так і з точки зору формування пропозиції (підприємством запроваджуються заходи щодо утримання клієнтів). Слід визнати, що проведені дослідження акцентують увагу практиків-маркетологів переважно на запровадженні індивідуалізованих інструментів та підходів до формування лояльності клієнтів виробничого підприємства. Одночасно, неналежну увагу приділено динамічним поведінковим аспектам заходів щодо підвищення рівня лояльності зі сторони клієнтів підприємства. Очевидно, що рівень лояльності клієнтів буде невпинно підвищуватись, якщо задоволення від фактично отриманих послуг буде вищим, ніж попередні очікування. У якості свідчення лояльності слід також розглядати повторне звернення/повернення клієнтів до послуг підприємства.

**Постановка завдання.** Статтю присвячено дослідженню сучасного інструментарію клієнторієнтованого управління діяльністю. Метою публікації є вивчення та узагальнення особливостей використання моделей клієнторієнтованого управління діяльністю промислових підприємств за умов реалізації ними концепції маркетингу відносин. Досягнення мети передбачає чітке виокремлення особливостей маркетингової діяльності промислових підприємств у історичній перспективі, визначення комплексу характеристик маркетингу відносин, його процедур, показників спрямованості на досягнення орієнтованих на продаж цілей виробничої діяльності. У ході виконання дослідження передбачається здійснення комплексного підходу до визначення можливостей здійснення клієнторієнтованого управління діяльністю у рамках реалізації концепції управління ланцюжками постачань промислових підприємств, за якої акцент маркетингової діяльності переміщується з максимізації обсягів продажів (управління ланцюжками попиту) на формування довготривалих взаємовигідних відносин зі споживачами продукції (управління ланцюжками постачань). Інструментарій клієнторієнтованого управління діяльністю промислового

підприємства та аналіз перспектив його застосування досліджується на предмет придатності до забезпечення цілей формування фізичних та віртуальних ланцюжків нарощування вартості послуг виробничої корпорації за умов діджиталізації комерційної діяльності, реального запровадження до практики діяльності підходів, що пов'язані з запровадженням управління ланцюгом постачань у вигляді моделі забезпечення лояльності клієнтів. Останні повинні однозначно визначатись та знаходити обов'язкове відображення у вигляді письмового переліку інструментів та чітких регламентів використання. Загальні вимоги до інструментарію клієнторієнтованого управління діяльністю формулюються через здатність забезпечити довгострокову прибутковість діяльності промислових підприємств за рахунок вищого ступеня адаптування до підвищення цін на послуги зі сторони постійних клієнтів; нарощування загальних обсягів закупівель (у тому числі, перехресних); зниження витрат на обслуговування клієнтів шляхом концентрування маркетингових заходів на найбільш вагомих з них; скорочення трансакційних витрат за рахунок запровадження інструментів E-Business; інтегрування клієнтів до процесів спільного проєктування параметрів очікуваних ними послуг від виробничого підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Починаючи з 50-х рр. минулого сторіччя теорія та практика маркетингу в системі корпоративного управління діяльністю підприємств пройшла цілий ряд послідовних та кардинальних змін.

1. Продукторієнтована фаза т.з. “ринку продавця” (50-60-і рр. ХХ ст.) мала за мету забезпечити ринковий успіх корпорації шляхом організування найширшої системи збуту її продукції. Ця фаза розвитку корпоративного управління діяльністю підприємств базувалась на засобах аналізу портфелю продукції з метою досягнення максимальних обсягів продажів [13].

2. Ринковоорієнтована фаза (70-і рр. ХХ ст.) мала за мету усунути випуск надлишкової продукції, забезпечити комерційний успіх виробничої корпорації шляхом орієнтування діяльності на визначення та задоволення потреб (очікувань) різних груп клієнтів. Мета досягалась за рахунок диференціювання інструментів розвитку сегментованих ринків позиціонованих товарів та відповідного адаптування програм обслуговування. Починаючи з цієї фази, саме клієнторієнтованість постає у центрі уваги маркетингологів, що функціонують у рамках т.з. “ринку покупця” [7; 14].

3. Конкуренторієнтована фаза (80-і рр. ХХ ст.) передбачала акцентування уваги споживачів на відмінностях продукції виробничих корпорацій від продукції конкурентів. Досягнення переваг у трикутнику “компанія – клієнт – конкурент” передбачало використання засобів аналізу діяльності конкурентів, ланцюгів створення вартості продукту, інноватизації інструментарію фундаментального стратегічного орієнтування [8].

4. Клієнторієнтована фаза (90-і рр. ХХ ст.) видозмінила підходи до маркетингу на вимогу гібридизації моделей купівельної поведінки споживачів, підвищення рівня неоднорідності клієнтів. Ринкове орієнтування діяльності корпорації забезпечувалось шляхом запровадження аналітичних досліджень мінливих потреб споживачів із застосуванням “барометрів клієнтів”, гнучких систем управління якістю продукції [9-12].

5. Орієнтована на відносини фаза (2000-і рр.) була реакцією на розуміння того, що послуга корпорації являє собою сукупність якісного продукту та особливої взаємодії з клієнтом [6; 9-12].

6. Мережевоорієнтована фаза (з 2005 р.) мала за мету забезпечити ринковий успіх виробничої корпорації в умовах динамізму та складності змін шляхом формування стратегічних альянсів користувачів унікальних технологій know-how. Корпоративне управління діяльністю підприємством базувалось на засобах аналізу

ланцюжків створення вартості для споживачів та розробці цільових калькуляцій продукції (target costing) [13].

7. Орієнтована на цінність для клієнтів (з 2010 р.) фаза маркетингу відносин загострює увагу на залученні та повноцінному інтегруванні споживачів до процесів індивідуалізації кінцевого продукту засобами запровадження інноваційної взаємодії “виробник – споживач” у процесі визначення конфігурації майбутніх послуг підприємства [11; 15].

Клієнтоорієнтованість передбачає управління конкурентоспроможністю підприємства, орієнтуючись на потреби споживача продукції та забезпечує перехід від фокусування зусиль підприємства на конкурентній боротьбі та випередженні конкурентів до впровадження унікальних продуктів для задоволення потреб, що існують на споживчому цільовому ринку [2].

Характерними особливостями підприємницького стилю мислення, що набуває конкретної форми маркетингу, втілюючись у процедурах аналізу, планування, реалізації та контролю всіх внутрішніх і зовнішніх дій промислових підприємств, є його безумовна спрямованість на досягнення орієнтованих на продаж цілей виробничої діяльності. Запорукою досягнення ринкового успіху є ефективне поєднання якості послуг промислового підприємства як виробничої корпорації з забезпеченням вагомих переваг для їхніх споживачів у сенсі послідовної орієнтації на клієнта. Таким чином, акцент діяльності підприємства з транзакцій, процесів зміни власників, перемістився на перспективу формування взаємовигідних відносин зі споживачами продукції. Ключові категорії маркетингу відносин, визначення та зміст його понять у рамках використання глобальної концепції управління ланцюжками постачань наведено у таблиці 1. У цьому випадку управління ланцюжками постачань, що сьогодні розглядається у якості основи сертифікації якості бізнесу ISO 9001, визначається як сукупність внутрішніх та зовнішніх матеріальних, інформаційних та грошових потоків виробничої корпорації (закупівлі, управління життєвим циклом продукту, логістика, розроблення стратегії та планування ланцюжка постачань, управління підрозділами підприємства, управління інвестиціями), відносин між учасниками процесу постачань продукції споживачеві [15].

Таблиця 1 – Категорії клієнторієнтованого управління діяльністю промислових підприємств, що пов’язані з концепцією SCM

Ключові поняття	Визначення, характерні ознаки
Ланцюжок створення вартості (ЛСВ)	Сукупність первинних та вторинних факторів діяльності, які формують вартість продукції ділової одиниці підприємства. Базові – вхідна логістика, перетворювальні операції, вихідна логістика, маркетинг та продажі, сервіс. Допоміжні – закупівля (постачання), управління людськими ресурсами, технологічний розвиток
Віртуальний ланцюжок нарощування вартості	Бізнес-модель поширення інформаційних послуг, нарощування вартості продукту у процесі фактичної взаємодії з покупцями – клієнтами корпорації. Починається із постачання вмісту провайдером (фактична вартість фізичного ланцюга первинних факторів формування), збільшується на вартість послуг інформаційної структури у межах функціонування “розширеного” підприємства
Управління взаємовідносинами з постачальниками (Supplier Relationship Management (SRM))	Бізнес-модель побудови взаємовигідних відносин корпорації з постачальниками (управління базою, вплив, інтегрування). Мотивами для прийняття рішень про впровадження SRM є: оптимізація витрат, зниження ризиків, зростання прибутку у результаті інновацій постачальників, удосконалення операційних процесів і ставлення до постачальників як до особливо цінних клієнтів
Логістичний ланцюжок/логістика	Фізична діяльність (обрання виду транспортного засобу, визначення маршрутів, оптимальне упакування товарів у контейнери, визначення оптимального розташування на складських площах, маркування, формування комплексних замовлень) щодо здійснення постачань продукції споживачам (грошові потоки не

Продовження табл. 1

Ключові поняття	Визначення, характерні ознаки
	враховуються). До логістики, яка забезпечує реальне використання первинних факторів формування ЛСВ, відносять лише прямих постачальників та прямих клієнтів, в той час як SCM охоплює цілі організаційні мережі
Управління ланцюжками попиту (Demand Chain Management (DCM))	Альтернативне до SCM (протилежне за напрямом, pull orientation) концентрування діяльності на клієнтові, у основі якого лежить орієнтація на попит. На відміну від SCM, DCM практично не враховує атрибути постачальника
Управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management (CRM))	Клієнторієнтований процес (концепції, процедури та правила) управління взаємодією зі споживачами продукції виробничих корпорацій на основі аналізу великих обсягів даних (Big Data Analysis). Системи CRM збирають з усіх каналів зв'язку дані про цільову аудиторію, найкращі способи задоволення її потреби, утримання клієнтів, стимулювання до зростання продажів. Застосовується до минулих/ теперішніх/потенційних клієнтів, охоплює прямі контакти, продажі та операції з обслуговування, прогнозування, аналіз моделей і поведінки споживачів
Управління відносинами (Relationship Management (RM))	Скоординована сукупність принципів, заяв про місію та окремих заходів, які використовуються для довгострокового та цілеспрямованого планування, управління та контролю ділових відносин компанії, особливо у соціальній сфері CRM. Розрізняється B2B та B2C різновиди
Управління відносинами в ланцюжках постачань Supply Chain Relationship Management (SCRM))	Орієнтований на соціальні відносини елемент SCM виробничих корпорацій, що не враховує інші потоки (матеріальні, інформаційні та грошові), системний підхід до визначення цінності постачальників з точки зору встановлення рівня внеску кожного з них в безперервність та продуктивність бізнесу. SRM зосереджує увагу на встановленні витрат і укладанні угод про рівень обслуговування між підприємством та постачальниками, закупівлі (procurement) – на конкретних операціях замовлення, укладанні контрактів, оформленні і оплаті рахунків за фактично здійсненими поставками

*Джерело: узагальнено авторами на основі [14]*

У повній відповідності до зміни концепції маркетингу відносин, сучасний етап клієнторієнтованого управління діяльністю підприємства базується на використанні інструментарію SCM, що на практиці втілюється в управлінні відносинами з клієнтами в ланцюжках постачань послуг (Customer Relationship Management (CRM)) послуг.

Впровадження концепції клієнтського досвіду та сучасних стандартів обслуговування клієнтів дає можливість забезпечити вимірюваність лояльності клієнтів і рівня обслуговування, перш за все, на основі цифрової моделі CRM-системи. CRM– це бізнес-стратегія, яка орієнтована на розуміння та управління потребами як постійних, так і потенційних клієнтів. [1]. На думку Романчукевич М. Й. така система, з одного боку, вирішує завдання, спрямовані на задоволення й утримання клієнтів, з іншого – служить оптимізації діяльності компанії, скорочуючи витрати, пов'язані з пошуком та обробкою інформації, аналізом даних, управлінням продажами тощо [3].

Ось чому доцільно здійснювати підхід до клієнторієнтованого управління діяльністю промислового підприємства як до процесу безперервного визначення та комплексного аналізу індивідуальних очікувань клієнтів, його наступної внутрішньої (в бізнес-процесах) та зовнішньої (у комунікативній взаємодії) реалізації з метою встановлення довгострокових стабільних економічних зв'язків з покупцями продукції (рисунки 1).

У таблиці 2 наводяться узагальнюючі характеристики інструментів забезпечення лояльності клієнтів у процесі організування клієнторієнтованого управління діяльністю промислових підприємств у ключових сферах їхньої діяльності. Внесок перелічених інструментів до процесу ефективного здійснення клієнторієнтованого управління діяльністю полягає у всебічному зниженні рівня невизначеності у контактах з

отримувачами послуг виробничої корпорації, підвищенні рівня їх частоти, полегшенні доступу до суттєвої для клієнтів інформації.

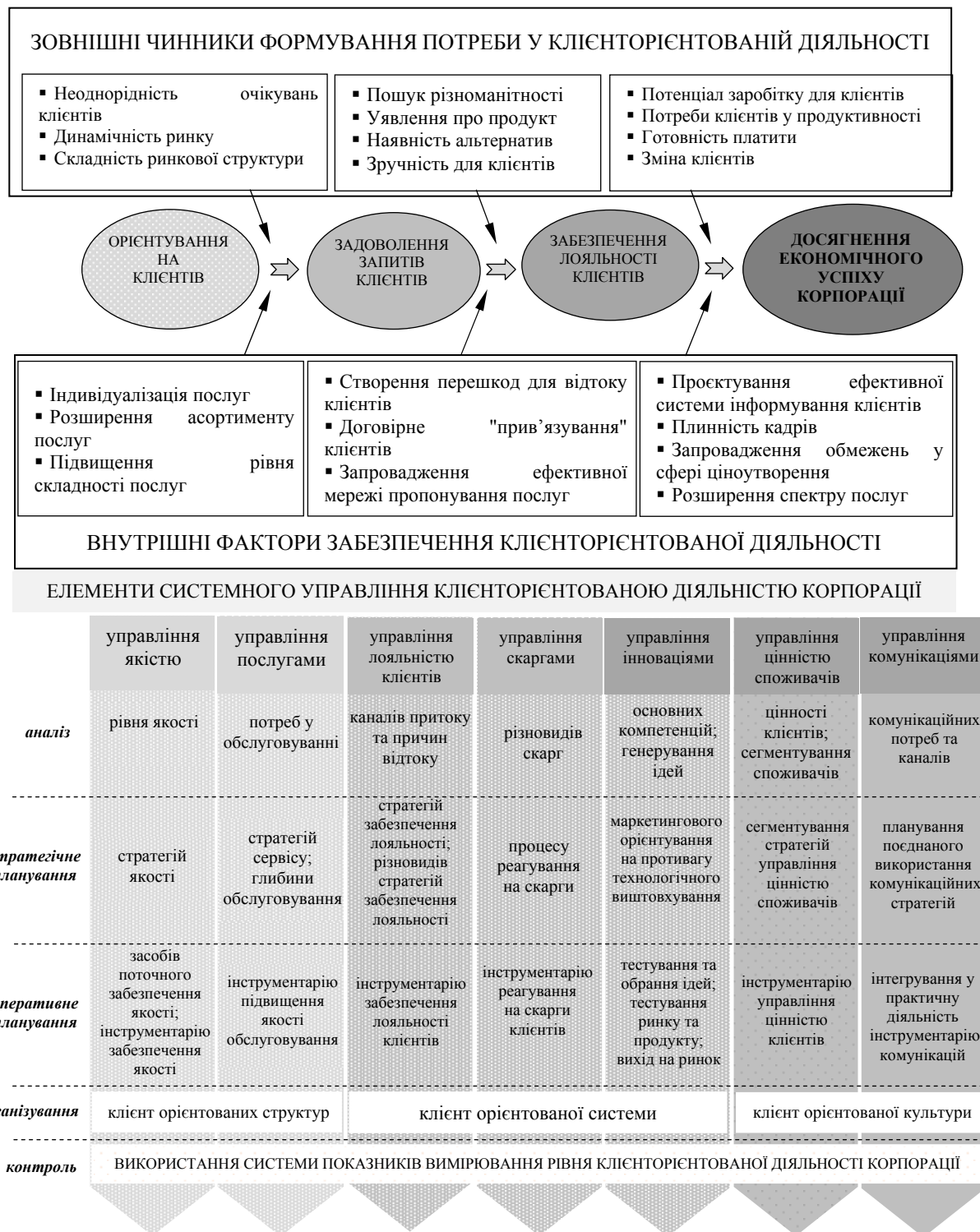


Рисунок 1 – Фактори впливу, стратегія, інструментарій клієнторієнтованого управління діяльністю промислових підприємств в рамках SCM

Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [15]

Таблиця 2 – Інструментарій забезпечення лояльності клієнтів

Сфера діяльності		Мета застосування інструмента (фокус), що є засобом		
		інтенсифікації взаємодії	підвищення рівня задоволення	створення бар'єрів на шляху зміни продуктових уподобань
Політика	продуктова	спільна розробка продукту; інтерналізація/ екстерналізація	індивідуальні пропозиції	індивідуалізація технічних стандартів; підвищення цінності послуг
	цінова	формування персональної картки клієнта для збирання інформації	гарантії цін	система знижок та бонусів; диференціювання цін; створення пакетів цін; фінансове заохочення; ведення картки клієнтів з метою наданням знижки
	комунікаційна	прямі поштові розсилання; маркетинг подій; онлайн листування; проактивні контракти; сервісні номери; форуми для клієнтів	клуб покупців управління скаргами персональні комунікації	розсилання персональних поштових повідомлень з інформацією, що містить високу цінність для клієнтів; налагодження індивідуальних каналів зв'язку з клієнтами
	продажів	інтернет/ігри з виграшем; відвідування майстерень; відбір проб продукції	онлайн замовлення; продажі за каталогом; пряме доставляння	підписки; універсальність орієнтування на клієнта

*Джерело: розроблено авторами на основі узагальнення [15]*

Перелік та розгорнута характеристика сучасного інструментарію ведення E-Business у процесі клієнторієнтованого управління діяльністю виробничих корпорацій включає:

1. Інформація, що доступна на Website корпорації – надання пов'язаної основної і додаткової інформації.
2. Розділ “Допомога/Довідка” на сайті корпорації (FAQ) – стандартизовані відповіді на поширені запитання клієнтів.
3. Листи (Newsletters) – стандартизоване регулярне спілкування електронною поштою від постачальника.
4. Електронні листи (E-Mails) – індивідуальні повідомлення клієнту від постачальника.
5. Чат (Chat) – текстове спілкування в реальному часі, напр., технічна підтримка у чаті.
6. Телефонне консультування (Voice over IP) – телефонне обслуговуванні клієнтів через комп'ютерні мережі, напр., поради.
7. Веб-сторінка/веб-додаток, які використовують вміст кількох джерел для створення сервісу, що відображається в єдиному графічному інтерфейсі (Mashups) – інтеграція в онлайн-інструменти, наприклад, інтеграція до онлайн-плану маршруту.
8. Завантаження (Downloads) – завантаження програмного забезпечення.
9. Онлайн ігри (Online-Games) – рекламні ігри, які можна використовувати на сайті провайдера.
10. Форуми спільнот (Forums/Communities) – онлайн платформи для тематичної багатосторонньої взаємодії.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, клієнторієнтоване управління взаємовідносинами зі споживачами послуг визначено як сукупність маркетингових концепцій, процедур та правил спілкування з ними на основі процедур Big Data Analysis. Клієнторієнтоване управління застосовується до усієї сукупності споживачів, охоплює укладені контакти, продажі та операції з

обслуговування, передбачає обов'язкове прогнозування, аналіз моделей і поведінки клієнтів. Особливості формування інструментарію клієнторієнтованого управління досліджено на предмет подальшого застосування у діяльності вітчизняних промислових підприємств. Перспективи досліджень вбачаються у визначенні змісту показників, розробленні на їхній основі інтегрованих систем вимірювання рівня задоволення у процесі клієнторієнтованого управління очікувань клієнтів за напрямками: (1) рівень послуг промислового підприємства як виробничої корпорації та взаємодії з покупцями, що орієнтовані на задоволення очікувань клієнтів (якість продукції, обслуговування, взаємодії, консультування, обміну інформацією; ефективність діалогу з клієнтами тощо); (2) структури діяльності, що орієнтовані на клієнторієнтоване управління (орієнторієнтування на процес; децентралізовані підрозділи; розширення можливостей та навичок; комплексна співпраця; контактні пункти для роботи з зауваженнями/скаргами клієнтів; ієрархічні структури); (3) системи діяльності, що орієнтовані на клієнторієнтоване управління (клієнторієнтований облік; управління базами даних; клієнторієнтовані системи заохочення; клієнторієнтований контролінг; комунікаційні системи; система навчання працівників навичкам роботи з клієнтами тощо); (4) культура діяльності, що орієнтована на клієнторієнтоване управління як цінність фахової діяльності (клієнторієнтованість; інноваційність; діяльність топ-менеджерів; ідентифікація співробітників; інтегрування клієнтів; готовність надавати послугу тощо).

## Список літератури

1. Коба В., Пилипенко, О., Городецький, М. Місце клієнтоорієнтованого підходу у системі маркетингу підприємства. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: Зб. Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції. К.: КНЕУ, 2020. С. 216-218. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32925/sism\\_20\\_216-219.pdf?sequence=1](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32925/sism_20_216-219.pdf?sequence=1) (дата звернення: 02.05.2024).
2. Жовновач Р.І. Методологічний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах маркетингу. *Ефективна економіка* 2015. № 3, URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4809> (дата звернення: 05.05.2024).
3. Романчукевич М. Й. Клієнтоорієнтованість як інструмент формування конкурентних переваг компанії. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 21. с. 165-173 URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21\\_2018\\_ukr/30.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21_2018_ukr/30.pdf) ( дата звернення: 07.05.2024).
4. Рябоконт Н.П. До питання формування клієнтоорієнтованості як ключової компетенції компанії. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522> (дата звернення: 07.05.2024).
5. Савицька Н. Л. Управління клієнтським досвідом в контексті розвитку поведінкового маркетингу. *Маркетинг у підприємстві, біржовій діяльності та торгівлі в smart-сусільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри*: колективна монографія / за наук. ред. І. В. Перезової. Львів: Вид. Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 225–245.
6. Bruhn M. Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). Verlag C.H. Beck oHG. 2016. 385 s.
7. Diller H., Ivens B. Process Oriented Marketing. *Marketing: Journal for Research and Management*. 2006. Vol. 28, № 1, P. 14-29.
8. Homburg C., Bruhn M. Kundenbindungsmanagement: eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellung. *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM* / Bruhn M., Homburg C. (Hrsg.). Wiesbaden, 2008. S. 3-37.
9. Keiningham T., Cooil B., Aksoy L., Andreassen T., Weiner J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality*. 2007. Volume 71. № 3. P. 361-384.
10. Meyer A., Dornach F. (2000). *Kundenmonitor Deutschland: Qualität und Kundenorientierung; Jahrbuch der Kundenorientierung in Deutschland 2000*. München: Servicebarometer AG. 192 p.
11. Meyer A., Overmann D. Kundenbindung. Handwörterbuch des Marketing / Zentes J. (Hrsg.), 2. Aufl., Stuttgart, 1995. 1351 p.
12. Peter I. Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten. 2., überarb. und aktualisierte Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2001. 377 p.



13. Reichheld F., Sasser W. Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution. *Harvard Manager*. 1991. Issue 13. № 4. P. 108-116.
14. Reinartz W., Thomas J., Kumar V. Balancing acquisition and retention resources to maximise customer profitability. *Journal of marketing*. 2005. Volume 69. № 1. P. 63-79.
15. Werner H. Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. 7. vollständig überarbeitete und erweiterte Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2020. 597 p.

## References

1. Koba V., Pylypenko, O., Horodetskyi, M. The place of the client-oriented approach in the enterprise's marketing system. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: Zb. Materialiv V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* (pp. 216-218). K.: KNEU, 2020.: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32925/sism\\_20\\_216-219.pdf?sequence=](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/32925/sism_20_216-219.pdf?sequence=) [in Ukrainian].
2. Zhovnovach R. I.(2015). Methodological approach to the management of competitiveness of enterprises on the basis of marketing. *Efektivna ekonomika* 3. [in Ukrainian] <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4809>
3. Romanchukevych M. Y. (2018). Client-oriented approach as an instrument of building company's competitive advantages. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy. Infrastruktura rynku*, 21, 165-173 [in Ukrainian]. [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21\\_2018\\_ukr/30.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/21_2018_ukr/30.pdf)
4. Riabokon N. P. (2015). On the issue of formation customer relationship as a key competence of the company. *Efektivna ekonomika*, 11 [in Ukrainian] <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4522>
5. Savytska N. L. (2023). *Management of client experience in the context of the development of behavioral marketing*. / In I. V. Perevozova (ed). Marketing in entrepreneurship, stock market activity and trade in a smart society: managerial, innovative and methodical dimensions (pp. 225–245). Lviv: Koshovyi B.-P.O. [in Ukrainian].
6. Bruhn, M. (2016). *Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM) Customer focus. Building blocks for excellent customer relationship management (CRM)*. Verlag C.H. Beck oHG [In German].
7. Diller, H., & Ivens, B. (2006). Process Oriented Marketing. *Marketing: Journal for Research and Management*, 28, 1, 14-29 [In English].
8. Homburg, C., & Bruhn, M. (2008). *Kundenbindungsmanagement: eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellung, Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM Customer loyalty management: an introduction to the theoretical and practical problems, customer loyalty management manual. Strategies and tools for a successful CRM*. Bruhn, M., Homburg, C. (Ed.). Wiesbaden [In German].
9. Keiningham, T., Cooil, B., Aksoy, L., Andreassen, T., & Weiner, J. (2007). The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Managing Service Quality*, 71, 3, 361-384 [In English].
10. Meyer, A., & Dornach, F. (2000). *Kundenmonitor Deutschland: Qualität und Kundenorientierung; Jahrbuch der Kundenorientierung in Deutschland 2000 Customer Monitor Germany: Quality and customer orientation; Yearbook of customer orientation in Germany 2000*. München: Servicebarometer AG [In German].
11. Meyer, A., & Overmann, D. (1995). *Kundenbindung. [Customer loyalty]*. Zentes J. (Ed.) [In German].
12. Peter, I. (2001). *Kundenbindung als Marketingziel: Identifikation und Analyse zentraler Determinanten Customer loyalty as a marketing goal: Identification and analysis of central determinants*. Wiesbaden: Gabler [In German].
13. Reinartz, W., Thomas, J., & Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximise customer profitability. *Journal of marketing*, 2005, 69, 1, 63-79 [In English].
14. Reichheld, F., & Sasser, W. (1991). Zero-Migration: Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution Zero migration: service providers in the wake of the quality revolution. *Harvard Manager*, 13, 4, 108-116 [In German].
15. Werner, H. (2020). *Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling [Supply chain management. Basics, strategies, instruments and controlling]*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH [In German].

**Roman Tsaturian**, post-graduate student

*State Higher Educational Institution "Pryazov National Technical University", Dnipro, Ukraine*

**Bohdan Fediuk**, post-graduate student

*State Higher Educational Institution "Pryazov National Technical University", Dnipro, Ukraine*

**Ruslana Zhovnovach**, Professor, Doctor in Economics (Doctor of Economic Sciences),

*Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine*

## **Modern Toolkit of Client-Oriented Management of an Industrial Enterprise as a Production Corporation**

The article is devoted to the study of the tools of customer-oriented management of the activities of industrial enterprises in the context of implementation of the concept of relationship marketing. The aim is to study and generalize the features of the use of models of customer-oriented management of the activities of industrial enterprises as a manufacturing corporation.

In the course of the study, a clear allocation of features of the marketing activity of manufacturing corporations in the historical perspective has been carried out, a set of characteristics of marketing relations, its procedures, indicators of orientation towards achieving sales-oriented goals of production activity has been determined. The possibilities of implementing an integrated approach to the implementation of customer-oriented management of the activities within the framework of the implementation of the concept of supply chain management of production corporations are comprehensively studied, in which the emphasis of marketing activities shifts from the management of demand chains to the management of supply chains. Customer-oriented management of relationships with consumers of services in the process of research is defined as a set of marketing concepts, procedures and rules of communication with them on the basis of Big Data Analysis procedures. It is proposed to apply customer-oriented management to the entire population of consumers of products of *industrial enterprises*, its coverage of all concluded contacts, sales and service operations, which also provides for mandatory forecasting, analysis of models and behavior of customers. The characteristics of the tools for customer-oriented management of the activities of production corporations are provided and an analysis of the prospects for its application in the context of digitalization of commercial activities, the real introduction of approaches related to the introduction of Supply Chain Management in the form of a model for ensuring customer loyalty is carried out.

The general requirements for the toolkit of customer-oriented management of the activities are formulated through the ability to ensure the long-term profitability of industrial enterprises due to a higher degree of adaptation to the increase in prices for services on the part of regular customers; increasing the total volume of purchases (including cross-purchases); reducing the cost of customer service by concentrating marketing activities on the most important of them; reduction of transaction costs due to the introduction of E-Business tools; integration of clients into the processes of joint design of parameters of the services they expect from manufacturing corporations, etc.

**relationship marketing, corporate management, client-oriented management, customer orientation, satisfaction of customer requests, ensuring customer loyalty**

*Одержано (Received) 09.05.2024*

*Прорецензовано (Reviewed) 13.05.2024  
Прийнято до друку (Approved) 27.05.2024*