


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРИУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ

До захисту допустити:
 Завідувач кафедри
Омельченко В.Я.
«01» червня 2023р.


**ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОГРАМНОГО ПРОДУКТУ CRM НА
ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти освітньо-
професійної програми) 073
«Менеджмент»
Шарая Анастасії Олександрівни

Науковий керівник:
Суздальова О.С., к.держ.упр., доц.

Рецензент:
Мінакова С.М., д.е.н., професор
кафедри підприємства та
маркетингу Івано-Франківського
національного технічного
університету нафти і газу

Кваліфікаційна робота
захищена
з оцінкою відмінно 92 А

Секретар ЕК 
«15.06» 2023р.

Київ 2023

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ФІНАНСІВ**

Рівень вищої освіти Бакалавр
Шифр та назва спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри д.е.н., професор,
(науковий ступінь, вчене звання)

Омельченко В.Я.

(ПП завідувача кафедри)

«_____» _____ 20__р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Шарая Анастасія Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Впровадження програмного продукту CRM на підприємстві в сучасних умовах господарювання

керівник роботи Суздальова О.С., к.держ.упр., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «23» лютого 2023 року № 30.

2. Строк подання студентом роботи «31» травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Мета роботи: впровадити інформаційну систему обліку клієнтів і договорів, що дозволяє реєструвати і супроводжувати клієнтів підприємства - CRM-систему.

Об'єкт дослідження: ТОВ «Універсал-шина»

Предмет дослідження: впровадження CRM-системи управління на підприємстві

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття і сутність проектного управління

1.2. Опис існуючих CRM-систем управління

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ ТОВ «УНІВЕРСАЛ-ШИНА»

2.1. Загальна характеристика підприємства

2.2. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства: SWOT-аналіз підприємства та модель аналізу 5 сил Портера

2.3. Проблеми організації взаємовідносин з клієнтами ТОВ «Універсал-шина»

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ







3.1. Опис проекту автоматизації функцій планування та контролю проекту впровадження ERP (CRM) системи

3.2. Обґрунтування стратегії автоматизації задачі та проектних рішень.

3.3 Інформаційне забезпечення комплексу завдань

3.4. Програмна реалізація комплексу завдань

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	<u>Суздальєва О.С., к.держ.упр., доцент</u>		
Розділ 2	<u>Суздальєва О.С., к.держ.упр., доцент</u>		
Розділ 3	<u>Суздальєва О.С., к.держ.упр., доцент</u>		

6. Дата видачі завдання «15» березня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікації роботи	до 06.02.2023	
2.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	23.02.2023	
3.	Консультація з науковим керівником	постійно	
4.	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 15.03.2023	
5.	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	15.03.2023-03.04.2023	
6.	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 03.04.2023	
8.	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	03.04.2023-01.05.2023	
9.	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 01.05.2023	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	24.05.2023	
11.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 31.05.2023	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	13.06.2023 – 17.06.2023	

Здобувач ВО


(підпис)Шарая А.О.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи


(підпис)Суздальєва О.С.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
1.1. Поняття і сутність проектного управління	7
1.2. Опис існуючих CRM-систем управління	12
Висновки за розділом 1	15
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ ТОВ «УНІВЕРСАЛ-ШИНА»	17
2.1. Загальна характеристика підприємства	17
2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства	20
2.2.1 SWOT-аналіз підприємства	21
2.2.2 Модель аналізу 5 сил Портера.....	24
2.3 Проблеми організації взаємовідносин з клієнтами ТОВ «Універсал-шина».....	30
Висновки за розділом 2.....	32
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ	34
3.1. Опис проекту автоматизації функцій планування та контролю проекту впровадження ERP (CRM) системи	34
3.2. Обґрунтування стратегії автоматизації задачі та проектних рішень.	36
3.3 Інформаційне забезпечення комплексу завдань	40
3.4. Програмна реалізація комплексу завдань	41
Висновки за розділом 3.....	42
ВИСНОВКИ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

У сьогоднішньому світі існує величезна кількість різних підприємств. Головним фактором успіху будь-якого з них є грамотна автоматизація всіх його бізнес процесів. Управління сучасним підприємством в умовах ринкової економіки являє собою складний процес, що включає вибір і реалізацію певного набору управлінських впливів на поточних часових відрізках з метою вирішення стратегічного завдання забезпечення його стійкого фінансового та соціально-економічного розвитку. Інформаційні технології, що досягли в останнє десятиліття нового якісного рівня, значною мірою розширюють можливості ефективного управління, оскільки надають в розпорядження менеджерів, фінансистів, маркетологів, керівників виробництва всіх рангів новітні методи обробки та аналізу економічної інформації, необхідної для прийняття рішень.

Інформаційні системи (ІС) розширюють професійні можливості фахівців і дозволяють здійснювати діяльність господарюючого суб'єкта більш раціонально, цілеспрямовано і економно, а, отже, більш ефективно. Сучасний ринок створює ситуацію, при якій необхідно постійно підвищувати ефективність виробництва, максимально швидко реагувати на будь-які зміни, покращувати якість обслуговування клієнтів, знижувати втрати, будувати ефективні прогнози на майбутнє. Для цього керівник підприємства повинен володіти достовірною інформацією для проведення повного аналізу діяльності фірми в режимі реального часу. Будь то стан виробничого циклу, облік товарних запасів і їх переміщень, діяльність торгових підприємств, взаємини з постачальниками або з філіями, завдання Управління персоналом, фінансовий облік. Тому рано чи пізно виникають завдання автоматизації. Відрізнитися можуть лише шляхи і засоби досягнення кінцевого результату.

В основі вирішення цього завдання лежить обробка інформації. Для полегшення обробки інформації створюються інформаційні системи.

Автоматизованими називають ІС, в яких застосовують технічні засоби, зокрема ЕОМ. Більшість існуючих ІС є автоматизованими (АІС), тому для стислості просто будемо називати їх ІС.

Іноді використовується більш вузька трактування поняття ІС як сукупності апаратно-програмних засобів, задіяних для вирішення деякої, прикладної задачі. В організації, наприклад, можуть існувати інформаційні системи, на яких, відповідно, покладені наступні завдання: облік кадрів і матеріально-технічних засобів, розрахунок з постачальниками і замовниками, бухгалтерський облік і т. п.

В ході проведення дослідження інформаційних потоків підприємства була виявлена проблема реєстрації та супроводу клієнтів організації, тому що існуючі АІС не підходять через специфіку діяльності підприємства або не використовуються з інших причин.

Мета - впровадити інформаційну систему обліку клієнтів і договорів, що дозволяє реєструвати і супроводжувати клієнтів підприємства - CRM-систему.

У досягненні поставленої мети були виділені наступні етапи:
провести теоретичне дослідження аспектів впровадження CRM-

системи управління на підприємством;

визначити поняття і сутність проектного управління;

провести опис існуючих CRM- систем управління;

дослідити організацію взаємин з клієнтами ТОВ «Універсал-шина»;

привести загальну характеристику підприємства;

виявити проблеми організації взаємовідносин з клієнтами ТОВ «Універсал-шина»;

привести опис проекту автоматизації функцій планування і контролю проекту впровадження ERP (CRM) системи;

Об'єкт роботи – ТОВ «Універсал-шина».

Предмет - впровадження CRM-системи управління на підприємстві ТОВ «Універсал-шина».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття і сутність проєктного управління

Проєкт (від лат. *projectus*-кинутий вперед, виступаючий, видатний вперед) – задум, ідея, образ, втілені в форму опису, обґрунтування, розрахунків, креслень, що розкривають сутність задуму і можливість його практичної реалізації.

Згідно ISO 21500, проєкт – це унікальний набір процесів, що складаються з скоординованих і керованих завдань з початковою і кінцевою датами, зроблених для досягнення мети. Досягнення мети проєкту вимагає отримання результатів, що відповідають певним заздалегідь вимогам, в тому числі обмеження на отримання результатів, таких як час, гроші і ресурси.

Слід оцінити такий параметр проєкту, як період або час реалізації проєкту. Такий параметр включає в себе також параметри: дата зародження проєкту, початок реалізації проєкту, термін виконання проєкту, дата завершення проєкту.

Також менеджери проєкту розбивають проєкт на фази для полегшення робіт за проєктом. Сукупність таких фаз являє собою життєвий цикл проєкту [1].

Частина організацій розробляє власні принципи, за якими для всіх проєктів існує один життєвий цикл. Інші підприємства діють так, що дають команді проєкту можливість: управляти проєктом, вибирати життєвий цикл проєкту.

Часто загальногалузеві принципи обумовлюють використання певного життєвого циклу, найбільш підходящого для даної галузі [2].

Основними такими факторами проєктного управління є:
тип проєкту,

фінансові можливості,
 обрана стратегія реалізації,
 технологічні особливості реалізації.

Наведемо рейтинг факторів залежно від рівня їх впливу на проєкт:

тип проєкту - найбільший вплив,
 фінансові можливості - наступний фактор,

технологічні особливості реалізації проєкту - третя позиція, обрана стратегія реалізація проєкту.

Фази розбиваються на підпроєкти за такими параметрами: розміру проєкту, складності проєкту, рівня ризику проєкту, обмежень на порядок фінансування.

Наведемо стандартний набір фаз для життєвого циклу інвестиційного проєкту:

початкова фаза - розробка місії (концепції проєкту);
 фаза розробки - планування проєкту;
 фаза реалізації - поетапний процес виконання проєкту;
 фаза завершення - процес виходу з проєкту.

Головною дією початкової фази виступає розробка концепції проєкту, до складу якої входить: попереднє обстеження; виявлення потреби в змінах; визначення основних параметрів і характеристик проєкту: цілі і стратегія їх досягнення, завдання, результати; основні вимоги, обмежувальні умови, критерії; рівень ризику; оточення проєкту, потенційні учасники; необхідні час, ресурси, засоби та ін.; визначення і порівняльна оцінка альтернатив; подання пропозицій, їх апробація і експертиза;

У фазі розробки проводиться розробка компонент проєкту і підготовка до реалізації проєкту, що містить в собі наступні дії:

призначення керівника проєкту та формування команди проєкту, в першу чергу ключових членів команди [3];

встановлення ділових контактів і вивчення цілей, мотивації і вимог замовника і власників проєкту, інших ключових учасників;

кінцеві результат і продукт;
 стандарти якості;
 структура проєкту;
 основні роботи;
 необхідні ресурси.

Структурне планування, в тому числі: декомпозиція проєкту; календарні плани і укрупнені графіки робіт і забезпечення; кошторис і бюджет проєкту; потреба в ресурсах; процедури управління проєкту і техніка контролю; визначення і розподіл ризиків; організація і проведення торгів, укладення субконтрактів з основними виконавцями; організація виконання базових проєктних і дослідно- конструкторських робіт за проєктом; подання проєктної розробки; отримання схвалення на продовження робіт.

У фазі реалізації проєкту проводиться виконання основних робіт проєкту, необхідних для досягнення мети проєкту, серед яких виділяють:

організація і проведення торгів, укладання контрактів;

повне введення в дію розробленої системи управління проєктом;

організація виконання робіт;

введення в дію засобів і способів комунікації і зв'язку учасників проєкту;

введення в дію системи мотивації і стимулювання команди (учасників) проєкту;

детальне проєктування і технічні специфікації; оперативне планування робіт;

встановлення системи інформаційного контролю ходу робіт;

організація і управління матеріально-технічним забезпеченням робіт, в тому числі запасами, покупками, поставками;

виконання робіт, передбачених проєктом [4];

керівництво, координація робіт, узгодження темпів;

моніторинг прогресу, прогноз стану, оперативний контроль: хід робіт, їх темпи; якість робіт і проєкту; тривалість і терміни; вартість та інші

показники; вирішення виникаючих проблем і завдань.

На завершальній фазі проводяться дії: досягаються цілі проєкту; здійснюється підведення підсумків; проводиться вирішення конфліктів; відбувається закриття проєкту. Роботи даної фази: планування процесу завершення проєкту; експлуатаційні випробування остаточного продукту (ів) проєкту; підготовка кадрів для експлуатації створюваного об'єкта; підготовка документації, здача об'єкта і конструкторської продукції замовнику; оцінка результатів проєкту і підведення підсумків; підготовка підсумкових документів; закриття робіт і проєкту; вирішення конфліктних ситуацій; реалізація решти ресурсів; накопичення фактичних та досвідчених даних для подальших проєктів; розформування команди проєкту.

У ряді організацій існує практика схвалення проєктів після того, як буде проведено аналіз здійсненності, створення попереднього плану та ін.

В даному випадку аналіз проводиться у вигляді окремого проєкту. Додаткові фази також можуть з'являтися в результаті розробки і випробувань прототипу до ініціації проєкту з розробки остаточного продукту.

Ряд проєктів може ініціюватися неформально для забезпечення формального схвалення додаткових фаз або операцій.

До основних понять проєктного менеджменту відноситься термін «проєкт», яке означає тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів.

Проєкт є тимчасовим і має початок і завершення. Останнє настає, коли досягнуті цілі, поставлені при початку проєкту, або ж коли визнано, що проєкт не може бути завершений або в його завершенні немає необхідності.

Характеристика проєкту «тимчасовість» не означає швидкоплинність проєкту. Зазвичай проєкти виробляються для досягнення тривалого, стійкого результату. Проєкти можуть впливати на соціальне, економічне та екологічне середовище, що перевищують тривалість проєкту [8].

Реалізація проєктів веде до формування унікального результату, в яких можуть бути присутніми повторювані елементи, присутність яких не змінює

унікальності проєктних робіт [9].

Поточна діяльність підприємства - це повторюваний процес, тому що він проводиться згідно з регламентом процедур, прийнятим на підприємстві. Проєкти ж характеризуються унікальністю, що викликає невизначеність щодо результатів реалізації етапів проєкту. Крім того, завдання проєкту можуть бути новими для команди проєкту. Тому необхідно організувати ретельне планування. Проєкти реалізуються на всіх рівнях підприємства. У проєкті може брати участь один або кілька осіб і структурних підрозділів.

Результатами проєкту є:

продукт - елемент виробу або кінцевий виріб;

здатність надавати послуги;

результати, наслідки або документи.

План управління проєктом - це процес розробки політики, процедур та документації щодо планування, розробки, управління, виконання та проведення контролю за графіком розробки проєкту.

Основною перевагою цього процесу є те, що він дає вказівки та рекомендації щодо того, як план- графік реалізації проєкту буде здійснюватися протягом усього проєкту [11].

План управління вартістю проєкту - це процес, який встановлює правила, процедури та документація для планування, управління, витрат та контролю витрат проєкту.

Основною перевагою цього процесу є те, що він дає вказівки і рекомендації про те, як витрати на проєкт буде здійснюватися протягом усього проєкту.

План управління комунікаціями - це процес розробки відповідного підходу та план проєкту організації комунікацій зі стейкхолдерами інформаційних потреб та наявних організаційних активів.

Основною перевагою цього процесу є те, що він визначає та документує підходи до організації комунікацій із зацікавленими сторонами проєкту найбільш ефективно.

Управління комунікаціями - це процес створення, збору, розповсюдження, зберігання, пошуку та граничного розміщення проектної інформації відповідно до комунікаційного плану управління [12].

Основною перевагою цього процесу є те, що він забезпечує ефективний потік комунікації.

Також при реалізації проєкту важливо організувати управління часом проєкту, щоб виключити, як було зазначено вище, перевитрати ресурсів.

Всі процеси відбуваються в проєкті один раз і виконуються в окремих фазах проєкту. Процеси представлені у вигляді дискретних елементів з певними межами. Однак при реалізації проєкту на практиці, фази проєкту можуть накладатися і впливати один на одного. Частина фахівців у сфері проектного менеджменту розрізняють вихідну інформацію про розклад проєкту (розкладом), з даними і розрахунками, на основі яких створюється розклад. В такому випадку механізм розробки розкладу називається «моделлю розкладу».

Кожен з наведених процесів обов'язково реалізується в проєкті хоча б один раз в певній фазі дискретного проєкту. Дані процеси можуть накладатися і надавати взаємний вплив.

Прогнозування та аналіз фінансової ефективності результату проєкту проводиться поза проєктом.

Проєкт являє собою задум або ідею, одягнену в вимірну форму документів, звітів і т.д. життєвий цикл проєкту є: важливим об'єктом системи управління проєктом; методом системи управління.

1.2 Опис існуючих CRM-систем управління

Для початку проаналізуємо вимоги, що пред'являються до інформаційних систем:

автоматизована підтримка методичного забезпечення аналізу, оцінки та прогнозу діяльності підприємства в цілому, але і також його структурних

частин [21];

орієнтація на створення та ефективне застосування розподілених процесів формування варіантів рішень для керівного персоналу всіх рівнів;

відповідність функціональності автоматизованих робочих місць фахівців підприємства їх посадовим обов'язкам;

підвищення якості управління за рахунок більш оперативного і повного використання інформації про хід виробничого процесу;

наявність корпоративної мережі як інформаційної основи підприємства;

забезпечення достовірності та цілісності даних при інформаційному обміні, як всередині підприємства, так і при виході на зовнішніх користувачів;

технологічна цілісність, що виявляється в застосуванні узгодженого набору промислових інформаційних технологій для більш ефективного використання та управління інформаційними ресурсами підприємства;

інформаційна спадкоємність старих і нових інформаційних систем;

забезпечення високого рівня надійності даних при цілодобовій роботі.

Сучасний вітчизняний ринок насичений великим різноманіттям прикладних програмних продуктів. Але існуючі інформаційні системи не охоплюють всі аспекти управління діяльністю підприємства, а автоматизують лише окремі функції. До найбільш істотних недоліків існуючих розробок відносяться [22]:

недостатньо системний підхід автоматизації діяльності підприємств. Відсутня комплексна автоматизація кошторисної, економічної, виробничої, бухгалтерської та іншої інформації, що призводить до необхідності багаторазової підготовки та введення в комп'ютери нормативно- довідкової інформації.

недооблік необхідності побудови розподілених баз даних і знань за функціональними службами підприємства, його структурним підрозділам (дочірнім підприємствам, філіям і т.д.) [23].

недооблік потреб і особливостей підприємств в глибині економічного змісту пропонованих програмних комплексів (ПК). Одні програмні

комплекси базуються на базисно-компенсаційному методі розрахунку вартості, інші на ресурсному і т.д. Ряд ПК орієнтовані тільки для замовників, але не враховують особливості діяльності підрядників.

Переважає більшість ПК як вітчизняних, так і зарубіжних, що реалізують функції календарного планування і контролю робіт і ресурсів, не доповнюються необхідною нормативною базою для перерахунку вартості, собівартості, трудомісткості, машиноємності і матеріаломісткості робіт.

Існуючі ПК, що забезпечують Фінансовий аналіз економічної ефективності виконання, планування та аналіз грошових потоків від вкладень капіталу до отримання доходу, не дозволяють розраховувати витрати (капітальні вкладення), необхідні для реалізації [24].

На вітчизняному ринку відсутні ПК, що забезпечують формування бізнес-плану підприємства та економічної оцінки його діяльності.

У багатьох ПК недостатній (або відсутній) інтерактивний режим обробки інформації, що забезпечує більш гнучкий підхід при підготовці або підтримці прийняття рішень.

CRM в перекладі з англійської - Customer Relationship Management – означає систему взаємин з клієнтами. Призначенням таких систем є забезпечення зростання ефективності бізнес-процесів, зосереджених у фронт-офісі організації - визначення цільової групи підприємства і їх бажань, аналіз оновлюваної інформації за контактами з клієнтами і транзакціях, забезпечення зростання рентабельності роботи Банку за допомогою вироблення індивідуальних стратегій.

Ідеологія CRM полягає в тому, щоб забезпечити перехід від стратегії масового маркетингу та масових продажів до індивідуальних (One-To-One) продажів або послуг, Відповідно до індивідуальних вимог споживача.

Впровадження автоматизації роботи з клієнтом за допомогою CRM-системи забезпечує автоматизацію бізнес-процесів маркетингу, основою яких є персональна робота з кожним з клієнтів, обслуговування і підтримку клієнтів. Така система забезпечує оперативний доступ до інформації по клієнту і видачу такої інформації в різних формах, зручних для різних

користувачів.

Концепція CRM дозволяє збирати та аналізувати інформацію про існуючого або потенційного клієнта. Так, системою може бути зібрана інформації про:

- реакції клієнта на ділову пропозицію;
- задоволеністю обслуговування;
- зміна переваг клієнта;
- виконання зобов'язань;
- дохід, одержуваний від клієнта.

Також система дозволяє відстежувати і аналізувати наявні відносини з клієнтом. Це важливо, оскільки витрати на залучення нового клієнта на порядок перевищують витрати на утримання наявного клієнта.

Висновки за розділом 1.

Сучасний ринок створює ситуацію, при якій необхідно постійно підвищувати ефективність виробництва, максимально швидко реагувати на будь-які зміни, покращувати якість обслуговування клієнтів, знижувати втрати, будувати ефективні прогнози на майбутнє. Частина організацій розробляє власні принципи, за якими для всіх проектів існує один життєвий цикл. У ряді організацій існує практика схвалення проектів після того, як буде проведено аналіз здійсненності, створення попереднього плану та ін. Ряд проектів може бути ініційований неформально для забезпечення формального схвалення додаткових фаз або операцій.

Сучасний вітчизняний ринок насичений великим різноманіттям прикладних програмних продуктів. Існуючі інформаційні системи не охоплюють всі аспекти управління діяльністю підприємства, а автоматизують лише окремі функції. Впровадження автоматизації роботи з Клієнтом за допомогою CRM-системи забезпечує автоматизацію бізнес- процесів маркетингу. Така система забезпечує оперативний доступ до інформації по клієнту і видачу такої інформації в різних формах.

РОЗДІЛ 2.
ОРГАНІЗАЦІЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З КЛІЄНТАМИ
ТОВ «УНІВЕРСАЛ-ШИНА»

2. 1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «Універсал-шина» здійснює оптовий продаж автомобільних деталей, вузлів і приладдя. Підприємство було зареєстровано 27 лютого 2002 р. і знаходиться на загальній системі оподаткування.

Засновники ТОВ «Універсал-шина» вирішили в свою діяльність включити роздрібну торгівлю і послуги шиномонтажу, тим самим об'єднатися з ФОП Смаригіним В. В., що дозволило цій компанії вийти на новий рівень і захопити нові ринки.

Підприємство (фірма) є самостійним господарюючим суб'єктом, створеним відповідно до чинного законодавства для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, з метою задоволення суспільних потреб і отримання прибутку.

Нове підприємство, що включає вже і оптову і роздрібну торгівлю - це мережа, що складається з трьох автомагазинів, що має загальне найменування [28].

Статутний капітал товариства складається з номінальної вартості часток його учасників. Розмір частки учасника товариства в статутному капіталі товариства визначається у відсотках або у вигляді дробу. Розмір частки учасника товариства повинен відповідати співвідношенню номінальної вартості його частки і статутного капіталу товариства [29].

ТОВ є юридичною особою і здійснює свою діяльність на основі повного господарського розрахунку, володіє організаційною єдністю, відокремленим майном, має самостійний баланс, розрахункові та інші рахунки, в тому числі валютний рахунок на території України та за її межами

в банках для зберігання грошових коштів і здійснення всіх видів розрахункових, кредитних і касових операцій, круглу печатку і штампи з власним найменуванням [30].

Основною перевагою ТОВ є те, що відповідальність учасників і акціонерів відповідно обмежена їх вкладами або майном в кратному розмірі до вартості їх вкладів або вартістю належних їм акцій.

За видами підприємницької діяльності, ТОВ «Універсал-шина» є комерційною організацією. Головне метою всіх комерційних організацій є отримання прибутку.

За формою власності майно підприємства ТОВ «Універсал-шина» є приватним [31].

В даному ринковому сегменті компанія працює вже давно, що дозволяє їй займати стійке положення, з збільшення частки ринку. У ТОВ «Універсал-шина» укладені довгострокові контракти з постачальниками.

Порядок взаємодії на схемі наступний:

- 1 - надходження товарів від постачальників;
- 2 - розрахунок з постачальниками;
- 3 - передача товару покупцям;
- 4 - надходження коштів від покупців.

Місія - основна мета організації, сенс її існування. Місія ТОВ «Універсал-шина» - задоволення потреб клієнтів в області продажу гуми для автомобілів і сільгосптехніки, а також високе.

Місія підприємства, з точки зору внутрішньої культури, складається з демократичного стилю управління і опори на перевірені кадри [32]. Виходячи з цієї місії, основні цілі організації:

- мінімізація витрат;
- збільшення частки ринку гуми на 10 %;
- розширення асортименту продукції;
- введення дивізіональної оргструктури, орієнтованої на торгові точки;
- введення кадрової політики, націленої на підтримку постійного складу

працівників, їх професійного зростання, вироблення довірчого відносини "начальник-підлеглий»;

збільшення денної виручки на 35%.

Для підприємства ТОВ «Універсал-шина», використовується дивізіональна структура, орієнтована на роздрібну мережу (рисунок 2.1)

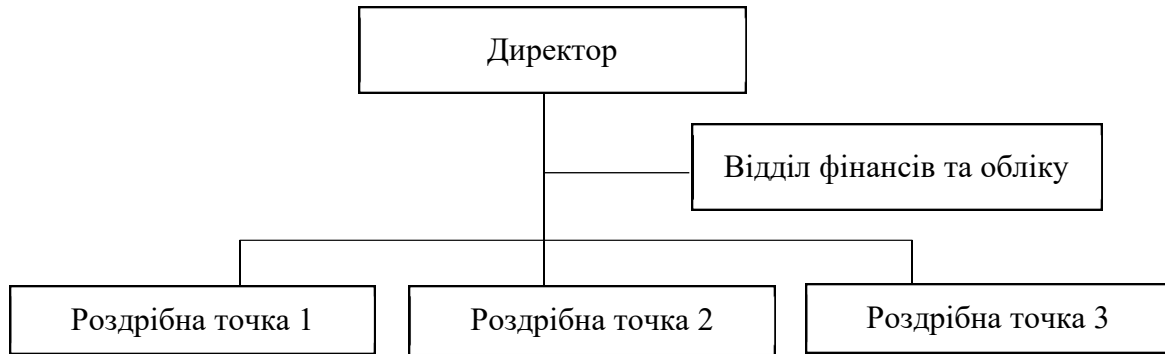


Рис. 2.1. Структура ТОВ «Універсал-шина»

Дана структура має свої плюси і мінуси. Серед переваг, даної структури можна відзначити наступні:

вертикальні ланки відсутні, зв'язок між начальником і підлеглим безпосередня;

кожен співробітник відповідає за своє коло обов'язків, взаємодіючи з іншими працівниками підприємства;

у разі необхідності будь- який працівник може бути перекинутий на іншу торгову точку [33].

Однак, при подальшому зростанні мережі, збільшиться навантаження на керівника. До того ж, в разі, якщо одна з точок стає більш прибутковою, створюється ситуація, коли вона починає відтягувати на себе основні ресурси. Це може призвести до конфлікту між торговими точками, тому важливо створити атмосферу розуміння між персоналом та керівництвом.

В даному випадку потрібно удосконалення в сфері обміну інформацією між підрозділами.

Ієрархія цілей для торгової точки:

реалізація клієнтам автогуми, дисків і т. п., допомога в підборі гуми і

консультування;

відстеження попиту клієнтури на різні, в тому числі і нові, моделі;

Функції управління полягають у наступному.

Підпорядковується роздрібна точка безпосередньо директору. Дані про продажі передаються до відділу обліку та фінансів. З даним відділом також здійснюється обмін даними про наявність товарів на складах.

Цілі і функції продавця роздрібною точки відповідає перерахованим вище цілям і функціям [34].

Відділ обліку та фінансів займається веденням бухгалтерського, податкового та складського обліку. Відповідно, ієрархія цілей:

ведення складського та бухгалтерського обліку, обмін інформацією з роздрібними точками, надання даних підприємцю про обсяги продажів, прибутку, аналіз реалізації по точках, товарах, прибутковості, облік розрахунків з постачальниками і покупцями;

ведення податкового обліку та надання даних до податкових органів.

У підпорядкуванні відділ обліку і фінансів знаходиться у директора, а з іншими точками здійснюється обмін даними.

У фірмі слідує посадовим інструкціям, стандартам і вимогам. Зарплата продавців залежить від обсягу продажів, тому в їх інтересах не відпустити покупця без покупки. Співробітник може бути звільнений тільки в разі неефективної праці і порушення природних правил дисципліни [35].

Вся структура підприємства побудована за принципом повного і якісного задоволення потреб клієнта, простоти і функціональності, кожен співробітник несе відповідальність за свою ділянку роботи. ТОВ «Універсал-шина» використовує корпоративний стиль управління. Однак, його не можна віднести до якого-небудь конкретного виду.

ТОВ «Універсал-шина» здійснює оптову торгівлю. Оптова торгівля потрапляє під традиційну систему оподаткування. Під оптовою торгівлею ми розуміємо придбання товарів юридичними особами з оплатою в безготівковому або готівковому порядку.

Автомагазин може торгувати запчастинами або однієї марки, або декількох марок, або різних груп.

У кожного підприємця є кілька постачальників, договори з якими укладені тільки на нього [37]. Від цих постачальників надходить продукція певних заводів. Тому для розширення пропонованого асортименту Іванов і Сидоров проводять взаємообмін продукцією. Завдяки стабільній і плідній співпраці з заводами-виробниками є можливість поставки шин і колісних дисків за цінами, що задовольняють всі категорії покупців[38].

2.2 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

Для того щоб визначити стратегію поведінки організації і провести цю стратегію в життя, керівництво повинно мати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище організації, її потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції її розвитку і місце, займане в ній організацією. При цьому і внутрішнє середовище, і зовнішнє оточення вивчаються стратегічним управлінням в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які організація повинна враховувати при визначенні своїх цілей і при їх досягненні.

Зовнішнє середовище - сфера, в якій організації здійснює свою життєдіяльність; сукупність «факторів впливу» поза організацією. На них керівництво підприємства не може впливати безпосередньо.

Внутрішнє середовище - частина загального середовища, яка знаходиться в рамках організації; сукупність «факторів впливу» всередині організації. Вони безпосередньо підконтрольні керівництву підприємства.

Аналіз середовища є найважливішим процесом стратегічного управління. На основі даних це аналізу визначаються цілі і стратегії організації, і, в меншій мірі, її місія.

Для того щоб отримати оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Універсал-шина» складемо:

1. Swot аналіз;
2. Аналіз методом 5 сил М. Портера.

2.2.1 SWOT-аналіз підприємства

Найважливішим методом стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і формування на цій основі стратегій є SWOT-метод. Для того, щоб успішно виживати в довгостроковій перспективі, підприємство повинна вміти прогнозувати те, які труднощі можуть виникнути на її шляху в майбутньому, і те, які нові можливості можуть відкритися для нього. Тому стратегічне планування, вивчаючи зовнішнє середовище, концентрують увагу на з'ясуванні того, які загрози і які можливості таїть в собі зовнішнє середовище. Застосовуваний для аналізу середовища метод SWOT (англ. strength-сила, weakness - слабкість, opportunities-можливості, threats - загрози) є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища.

Методика SWOT-аналізу виключно ефективний, доступний, дешевий спосіб оцінки стану проблемної та управлінської ситуації в організації. Фахівці рекомендують регулярно, принаймні, раз на рік проводити SWOT - аналіз діяльності організації власними силами керівництва фірми.

Проведемо спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, застосовуючи метод SWOT-аналіз, який допоможе встановити лінії зв'язку між сильною і слабкою стороною підприємства, а також зовнішніми загрозами і можливостями.

Сильні сторони:

1. Багаторічний досвід роботи в своїй області;
2. Широкий асортимент товарів і послуг;
3. Висока кваліфікація кадрів;
4. Сприятливий психологічний клімат всередині організації;
5. Хороший імідж.

Слабкі сторони:

1. Недосконала організаційна структура управління;
2. Нерозвинена система мотивації персоналу;
3. Недостатньо розвинена рекламна кампанія;
4. Низький рівень аналізу фінансового стану підприємства і витрат обігу;
5. Слабкий розвиток системи довгострокового планування

Ринкові можливості:

1. Відхід з ринку основного конкурента;
2. Зручне і вигідне місце розташування;
3. Поява нових управлінських технологій;
4. Зростання доходів населення;
5. Незадоволений попит на якісні послуги.

Ринкові загрози:

1. Зниження рівня життя населення
2. Зростання цін у постачальників;
3. Погіршення загальної економічної ситуації;
4. Зростання темпу інфляції;
5. Переорієнтація споживачів на інші фірми;
6. Зниження якості товару у виробників.

Далі представимо SWOT-аналіз в таблиці 2.1

Провівши аналіз таблиці 2.1, бачимо, що основними факторами, що стримують подальший розвиток підприємства, є:

низький рівень маркетингових досліджень і недостатній розвиток рекламних кампаній, що в свою чергу перешкоджає просуванню товару і послуг на ринок;

слабкий розвиток системи довгострокового планування. Виробляючи стратегії, необхідно пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Або навпаки, вдало відвернена загроза може створити у організації додаткову сильну сторону в тому випадку, якщо

конкуренти не усунули цю ж загрозу.

Таблиця 2.1

SWOT –аналіз підприємства

	Ринкові можливості	Ринкові загрози
	1. Відхід з ринку основного конкурента; 2. Зручне і вигідне місце розташування; 3. Поява нових управлінських технологій 4. Зростання доходів населення 5. Незадоволений попит на якісні послуги	1. Зниження рівня життя населення 2. Зростання цін у постачальників; 3. Погіршення загальної економічної ситуації; 4. Зростання темпу інфляції; 5. Переорієнтація споживачів на інші фірми; 6. Зниження якості товару у виробників.
Сильні сторони	Поле СіМ	Поле СіЗ
1. Багаторічний досвід роботи в своїй області; 2. Широкий асортимент товарів і послуг; 3. Висока кваліфікація кадрів; 4. Сприятливий психологічний клімат всередині підприємства; 5. Хороший імідж.	– Розробити і впровадити нові способи залучення клієнт; - Посилити конкурентні позиції; - Розширити ринок діяльності компанії.	– Зробити більш гнучкою цінову політику; - Удосконалити систему стимулювання споживачів; - Виявити шляхи мінімізації податків.
Слабкі сторони	Поле СіМ	Поле СіЗ
1. Недосконалий організаційна структура управління; 2. Нерозвинена система мотивації персоналу; 3. Недостатньо розвинена рекламна кампанія; 4. Низький рівень аналізу фінансового стану підприємства і витрат обігу; 5. Слабкий розвиток системи довгострокового планування	– Удосконалити структуру управління; - Впроваджувати нові технології; - Розробити стратегію розвитку організації.	– Розробити системну рекламну кампанію для підтримки іміджу організації; - Моніторинг діяльності конкурентів з використанням інструментів конкурентного аналізу

Місія організації полягає в забезпеченні споживачів більш досконалою, надійною і економічною продукцією підприємства.

Стратегічними цілями організації є: утримання лідируючої позиції на ринку; збільшення кількості продажів; постійне підвищення рівня якості вироблених товарів; прагнення до зниження собівартості без погіршення якості продукції, що продається; впровадження нових технологічних розробок; збільшення асортименту пропонованих послуг.

2.2.2 Модель аналізу 5 сил М. Портера

Стратегічна модель аналізу 5 сил конкуренції була описана Майклом Портером в 1979 році. Майкл Портер за допомогою п'яти структурних одиниць, властивих кожній галузі, описав способи формування конкурентної переваги і довгострокової прибутковості товару, а також способи, за допомогою яких підприємства в довгостроковому періоді може утримувати свою прибутковість і зберігати конкурентоспроможність.

Теорія конкуренції Майкла Портера говорить про те, що на ринку існує п'ять рушійних сил, які визначають можливий рівень прибутку на ринку. Кожна сила в моделі Майкла Портера являє собою окремий рівень конкурентоспроможності товару.

П'ять сил Портера:

загроза вторгнення нових конкурентів;

вплив покупців;

вплив постачальників;

пооява товарів- замінників;

внутрішньогалузева конкуренція.

Аналіз підприємства по моделі 5 сил М.Портера зроблені нижче в таблицях.

Покрокове виконання аналізу:

перший крок: оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства та рівня конкуренції на ринку

другий крок: оцінка загрози догляду споживачів

третій крок: оцінка загрози для вашого бізнесу з боку постачальників

четвертий крок: представлення результату аналізу в зведеному вигляді і розробка напрямку робіт.

У таблиці 2.2 представлена оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства і рівня конкуренції на ринку.

Таблиця 2.2

Товари-замінники

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметру		
		3	2	1
Товари-замінники «ціна-якість»	здатні забезпечити ту ж саму якість за більш низькими цінами	існують і займають високу долю ринку	існують, але тільки зайшли на ринок та їх доля мала	не існують
				1
Підсумковий бал		1		
1 бал		низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бали		середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бали		високий рівень загрози з боку товарів-замінників		
Кількість гравців	чим більше гравців на ринку, тим вищий рівень конкуренції та ризик втрати долі ринку	високий рівень насиченості ринку	середній рівень насиченості ринку (3-10)	невелика кількість гравців (1-3)
			2	
Темп росту ринку	чим нижче темп зростання ринку, тим вищий ризик постійний переділу ринку	стагнація або зниження обсягу ринку	сповільнюваний, але зростаючий	високий
			2	
Рівень диференціації продукту на ринку	чим нижче диференціація продукту, ніж високий стандартизація продукту, тим вищий ризик перемикання споживача між різний підприємство ринка	підприємство продає стандартизований товар	продукція на ринку стандартизована за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	продукція підприємств суттєво відрізняється між собою
			2	
Обмеження в підвищенні цін	чим більше можливостей в підвищенні цін, тим вище ризик втрат прибутку при постійному зростанні витрат	жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості у підвищенні цін	є можливість підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	завжди є можливість підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
			2	
Підсумковий бал		8		
4 бали		низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів		середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів		високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Таблиця 2.3

Оцінка загрози заходу нових конкурентів

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметру		
		3	2	1
Економія на масштабі при виробництві продукції	чим більше обсяг виробництва, тим нижче вартість закупівлі матеріалів для виробництва продукції, тим меншою мірою постійні витрати виробництва впливають на одиницю продукції	відсутня	існує тільки в кількох гравців ринку	суттєва
			2	
Сильні торгові марки з високим рівнем впізнаності та лояльності	чим сильніше відчувають себе існуючі торгові марки в промисловості, тим складніше новим гравцям в неї вступити	відсутній великий гравець	2-3 великих гравця тримають близько 50% ринку	2-3 великих гравця тримають більше 80% ринку
			2	
Диференціація продукту	чим вище різноманітність продукції та послуг в промисловості, тим складніше новим гравцям вступити на ринок і зайняти вільну нішу	низький рівень різноманітності товару	існують мікро-ніші	всі можливі ніші зайняти гравцями
			2	
Рівень інвестицій та витрат для вступу в галузь	чим вище початковий рівень інвестицій для вступу в галузь, тим складніше увійти в галузь новим гравцям	низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	високий (окупатися більш ніж за 1 рік роботи)
				1
Доступ до каналів розподілу	чим складніше дістатися до цільової аудиторії на ринку, тим нижче привабливість галузь	доступ до каналів розподілу повністю відкритий	доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	доступ до каналів розподілу обмежений
			2	

Продовження таблиці 2.3

Політика уряду	уряд може лімітувати і закрити можливість вступу в галузь за допомогою ліцензування, обмеження доступу до джерел сировини та інших важливих ресурсів, регламентування рівня цін та ін.	немає обмежуючих актів зі сторони держави	держава втручається в діяльність промисловості, але на низькому рівні	держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
			2	
Готовність існуючих гравців до зниження цін	якщо гравці можуть знизити ціни для збереження частки ринку - це значимий бар'єр для вступу нових гравців	гравці не підуть на зниження цін	великі гравці не підуть на зниження цін	при будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці знижують ціни
			2	
Темп зростання галузі	чим вище темп зростання галузі, тим охочіше нові гравці бажають увійти на ринок	високий і зростаючий	сповільнюваний	стагнація або падіння
			2	
Підсумковий бал		15		
8 балів		низький рівень загрози вступу нових гравців		
9-16 балів		середній рівень загрози вступу нових гравців		
17-24 бали		високий рівень загрози вступу нових гравців		

Таблиця 2.4

Оцінка загрози того, що споживачі підуть

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметру		
		3	2	1
Частка покупців з великим обсягом продажів	якщо покупці сконцентровані і здійснюють закупівлі в великих масштабах, підприємство буде змушений постійно йти їм на поступки	більше 80% продаж робляться кількома клієнтами	незначна частина клієнтів тримає близько 50% продажів	обсяг продаж рівномірно розподілений між усіма клієнтами
			2	

Продовження таблиці 2.4

Схильність до переключення на товари-субститути	чим нижча унікальність продукції підприємства, тим вища ймовірність того, що покупець зможе знайти альтернативу і не понести додаткових ризиків	продукція підприємства неунікальна, існують повні аналоги	продукція підприємства частково унікальна, є відмінні характеристики, важливі для споживача	продукція підприємства повністю унікальна, аналогів немає
			2	
Чутливість до ціни	чим вища чутливість до ціни, тим вище ймовірність того, що покупець купить продукцію по більш низькій ціні у конкурентів	покупець завжди буде перемикатися на продукцію з нижчою ціною	покупець буде перемикатися тільки при значущій різниці в ціні	покупець абсолютно не чутливий до ціни
			2	
Споживачі не задоволені якістю існуючої на ринку продукції	незадоволеність якістю продукції породжує прихований попит, який може бути задоволений новим гравцем ринку або конкурентом	незадоволеність ключовими характеристиками продукції	незадоволеність другорядними характеристиками продукції	повна задоволеність якістю
			2	
Підсумковий бал		8		
4 балів		низький рівень загрози того, що клієнти підуть		
5-8 балів		середній рівень загрози того, що клієнти підуть		
9-12 бали		високий рівень загрози того, що клієнти підуть		

Таблиця 2.5

Оцінка загрози для бізнесу з боку постачальників

Параметр оцінки	Коментарі	Оцінка параметру	
		2	1
Кількість постачальників	чим менше постачальників, тим вища ймовірність необґрунтованого підвищення цін	незначна кількість постачальників або монополія	широкий вибір постачальників
		2	

Продовження таблиці 2.5

Обмеженість ресурсів постачальників	чим вища обмеженість обсягів ресурсів постачальників, тим вища ймовірність зростання цін	обмеженість в обсягах	необмеженість в обсягах
		2	
Витрати перемикання	чим вище витрати перемикання, тим вище загроза зростання ціни	високі витрати на перемикання на іншого постачальника	низькі витрати на перемикання на іншого постачальника
			1
Пріоритетність напрямку для постачальника	чим нижче пріоритетність галузі для постачальника, тим менше уваги і зусиль він в неї вкладає, тим вище ризик неякісної роботи	низька пріоритетність галузі для постачальника	висока пріоритетність галузі для постачальника
			1
Підсумковий бал		6	
4 балів		низький рівень впливу постачальників	
5-6 балів		середній рівень впливу постачальників	
7-8 бали		високий рівень впливу постачальників	

Таблиця 2.6

Представлення результатів аналізу в зведеному вигляді і розробка напрямів робіт

Параметр	Рівень	Опис	Напрямок роботи
Загроза зі сторони товарів-замінників	низький	Товари-замінники, які здатні забезпечити ту ж якість за нижчими цінами в даній галузі відсутні	1. Основні зусилля підприємство повинно зосередити на побудові високого рівня знання продукції і на побудові обізнаності про унікальні особливості продукції. 2. Для збереження конкурентоспроможності необхідно постійно проводити моніторинг пропозицій конкурентів і появи нових гравців.
Загроза внутрішньогалузевої конкуренції	середній	Підприємство є конкурентоспроможним та перспективним в своїй галузі	
Загроза зі сторони нових конкурентів	середній	Підприємство володіє більшою стабільністю, довірою, має сформовану клієнтську базу, ніж нові конкуренти, які увійшли на ринок	

Продовження таблиці 2. 6

Загроза втрати поточних клієнтів	середній	Портфель клієнтів має середні ризики. Існують менш якісні, але економічні пропозиції. Незадоволеність поточним рівнем робіт за окремими напрямками.	3. Рекомендується дотримуватися стратегії зміцнення унікальності продукції і концентруватися на такому цільовому ринку, для якого важливі унікальні характеристики. Дотримуватися стратегії лідерства в певній ринковій ніші.
Загроза нестабільності постачальників	середній	Стабільність з боку постачальників, у підприємства спостерігається, але є загроза втрати постійних постачальників через підвищення цін на продукцію або зниження якості продукція. Що поставляється.	4. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі підприємства. 5. Акційну активність сконцентрувати на побудові тривалих відносин з покупцем. 6. Рекомендується диверсифікувати портфель клієнтів. 7. Потрібне проведення спеціальних програм для VIP-клієнтів і економ програми для споживачів, чутливих до ціни. 8. Зосередитися на усуненні всіх недоліків продукції підприємства

2.3 Проблеми організації взаємовідносин з клієнтами ТОВ «Універсал-шина»

Фірма враховує не тільки запити споживачів, але і поведінку конкурентів. Кожен товар має своє конкурентне середовище, особливості якого впливають на складність роботи на конкретному ринку [40].

Поведінка фірми обумовлено конкуренцією і ринковими умовами. Вона змушена реагувати не тільки на зміну структури галузі, а й вибирати свою позицію в цій структурі. Конкурентна стратегія кожної фірми розробляється відповідно до структури попиту, своїм становищем в галузі і на конкурентному ринку. Навіть невеликі підприємства потребують власної стратегії, від якої залежить успіх їхньої справи. Добре розроблена стратегія дозволяє фірмі активніше впливати на події, що відбуваються на ринку [41]

Звичайно, єдиної для всіх конкурентної стратегії не існує. Однак можна виробити принципи поведінки фірми, які визначаються структурою ринку. Під структурою ринку розуміють його внутрішню будову, наявність стійкого зв'язку між його елементами, кожен з яких має свою специфіку. Існує безліч критеріїв для характеристики структури ринку, але найбільш поширеним є стан конкурентного середовища: чисельність продавців і покупців, ступінь диференціації конкуруючих і схожості товарів, що продаються, рівень бар'єрів для проникнення нових конкурентів, здатність партнерів і покупців впливати на ціни, величина витрат і структура витрат, глибина горизонтальної і вертикальної інтеграції компаній. Коли мова йде про структуру ринку, то мається на увазі не стільки кількість компаній і фірм, що діють на ринку, скільки гострота конкуренції між ними.

Якщо проаналізувати ринок, що надає ідентичні товари і послуги, то можна прийти до висновку, що ТОВ «Універсал-шина» здійснює свою діяльність на ринку досконалої (вільної, чистої) конкуренції – це така ринкова структура, де діє велика кількість продавців і покупців стандартизованої продукції. Цей ринок характеризується вищим ступенем схожості товару і відкритий для кожного. Основні ознаки ринку досконалої конкуренції наступні:

товари різних виробників ідентичні один одному за своїми властивостями. При ідентичності наявних на ринку продуктів споживачеві байдуже, у кого купувати товар, тому він орієнтується на ціну і віддає перевагу тому товару, який дешевше [42].

кількість продавців і покупців дуже велике, і ніхто з них не може вирішальним чином впливати на ринкову ціну товару.

У реальному житті майже немає ринків, що задовольняють всім вимогам досконалої конкуренції, яка в чистому вигляді ніколи не існувала. Досконала конкуренція передбачає ідеальну економіку [43].

ТОВ «Універсал-шина» використовує наступні методи конкурентної боротьби:

широке використання реклами в знижки постійним клієнтам;
відносно гарне місце розташування магазинів;
рекламні акції, наприклад, надання пластикових карток постійним клієнтам.

Кожен покупець прагне купувати товари і послуги в такій комбінації, яка збільшує їх сукупну корисність. Прийняття раціонального рішення про покупку можуть перешкодити імпульсивні бажання або звички [44]. Проте, можна допустити, що переважна більшість споживачів, купуючи товари, прагне до сукупної корисності. Для того, щоб придбати максимально корисну товарну комбінацію при наявності грошових обмежень, необхідно володіти точною інформацією про альтернативні товари або послуги і ціни на них. Зазвичай найбільше вимогам раціонального споживача відповідає середній клас, саме він становить велику частку покупців ТОВ «Універсал-шина».

Висновки за розділом 2

Підприємство (фірма) є самостійним господарюючим суб'єктом, створеним відповідно до чинного законодавства для виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг, з метою задоволення суспільних потреб і отримання прибутку.

Для підприємства ТОВ «Універсал-шина», використовується дивізіональна структура, орієнтована на роздрібну мережу. Дана структура має свої плюси і мінуси. Однак, при подальшому зростанні мережі, збільшиться навантаження на керівника.

Вся структура підприємства побудована за принципом повного і якісного задоволення потреб клієнта, простоти і функціональності, кожен співробітник несе відповідальність за свою ділянку роботи. ТОВ «Універсал-шина» використовує корпоративний стиль управління. Однак, його не можна віднести до якого-небудь конкретного виду.

Для того щоб отримати оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Універсал-шина» були проведені SWOT-аналіз і аналіз методом 5 сил М. Портера, результати яких дозволили зробити висновки про те, що основними факторами, що стримують подальший розвиток підприємства, є: низький рівень маркетингових досліджень і недостатній розвиток рекламних кампаній, що в свою чергу перешкоджає просуванню товару і послуг на ринок; слабкий розвиток системи довгострокового планування. Виробляючи стратегії, необхідно пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Або навпаки, вдало відвернена загроза може створити у організацій додаткову сильну сторону в тому випадку, якщо конкуренти не усунули цю ж загрозу.

РОЗДІЛ 3.

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

3.1 Опис проєкту автоматизації функцій планування та контролю проєкту впровадження ERP (CRM) системи

Почнемо з того, що позначимо поняття CRM-системи (Customer Relationship Management - Управління відносинами з клієнтами) – це корпоративна інформаційна система [46].

У сучасному світі в бізнесі необхідність Автоматизація різних процесів стала вже звичним явищем. Стає складно уявити собі складський або бухгалтерський облік без застосування спеціалізованого програмного забезпечення, торгові представники використовують спеціальні додатки для оформлення і відправки замовлення в офіс прямо з планшета або мобільного телефону, досить велика частина замовлень приходить з сайту вже у вигляді готових до обробки документів. Але при цьому взаємини з клієнтами, принаймні, в середньому і малому бізнесі, чомусь дуже часто ведуться без впровадження автоматизації і достатньої уваги до обліку.

Це рішення допоможе:

- отримати загальну для компанії стандартизовану базу контактів (клієнтів, контрагентів);

- ефективно здійснювати контроль якості роботи відділу продажів в будь-який момент часу;

- отримати статистику та аналітику ефективності роботи з лідами (вхідними дзвінками, запитами) ;

- планувати підвищення якості роботи і розробляти стратегію розвитку бізнесу.

Отже, CRM система потрібна, щоб:

не втратити потенційного клієнта, не пропустити жодного вхідного дзвінка і запиту. У бізнесі, особливо в малому і середньому, конкуренція дуже висока. Тому компанії докладають серйозних зусиль для того, щоб привернути до себе потік клієнтів;

контролювати роботу співробітників і стандартизувати роботу з клієнтами. Інформація про всі вхідні та вихідні контакти буде знаходитися в одному сховищі, звідки її можна в будь-який момент витягти.

накопичувати статистичну базу. Завдяки використанню CRM-системи вся робоча інформація збирається в одній загальній базі в стандартизованому вигляді, тобто керівник може аналізувати роботу і планувати подальшу більш усвідомлено.

давати готові рішення, від яких можна відштовхуватися в побудові власної системи роботи. Різні інструменти системи самі підказують, які кроки варто зробити в процесі оптимізації роботи з клієнтами [47].

Creatio-це програма, яка допомагає організувати роботу в компанії.[48] це дозволяє:

- враховувати всіх потенційних клієнтів;
- враховувати переваги постійних клієнтів;
- відстежувати комерційні пропозиції, замовлення, оплати;
- бачити всі угоди, контакти в одній базі;
- оптимізувати роботу співробітників;
- залишати аналітичні звіти;

Ось так виглядає екран CRM в Creatio (риснок 3. 1).

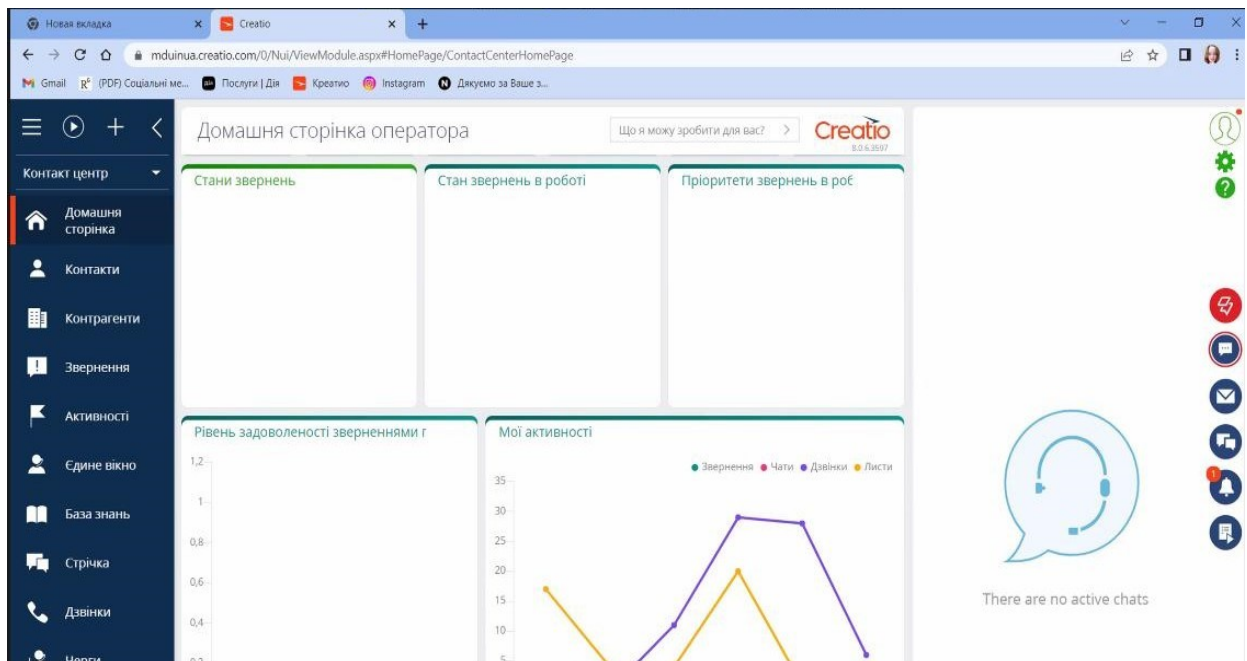


Рис.3.1. Вид CRM в системі Creatio

3.2. Обґрунтування стратегії автоматизації задачі та проєктних рішень

Оснoву інформаційної системи, необхідної для управління зовнішнім і внутрішнім процесом інформаційної діяльності підприємства, становить динамічна модель руху інформації на керованому рівні підприємства, що формується на підставі інформаційних потоків від пунктів зародження інформації в центральну базу даних.

Вивчення графів руху документів дозволяє побачити які документи звідки відправляються і куди надходять. Виділяючи вузли, в яких сходяться однотипні інформаційні потоки, можна визначити кількість типів робочих місць, що підлягають розробці, що дозволяє почати розробку техніко-економічного обґрунтування, технічного проєкту мережі, проєкту розробки програмного забезпечення для суб'єктів інформаційного обміну [49].

На проєктування інформаційної системи підприємства в сучасних умовах впливає не тільки рівень організації форми управління і засобів технічного оснащення, але також новітні підходи до самої ідеї розробки і проєктування.

Розробимо план по впровадженню системи. До складу команди проєкту входять головний інженер, провідний інженер, інженери першої, другої та третьої категорії.

Наведемо процедуру формування команди проєкту. Оскільки команда проєкту являє собою соціальну групу, то вона володіє певними характеристиками, які необхідно враховувати при її формуванні [50].

Так, якістю команди проєкту є згуртованість - висока міра тяжіння членів команди один до одного. Недоліком такої згуртованості є групове однодумство - тенденція придушення думок, що не узгоджуються з груповим. Рішенням проблеми виступають заходи:

- підтримка здорової конкуренції;
- підтримка творчої активності;
- стимулювання обміну думками;
- виявлення нових ідей.

Альтернативою тут є підвищена конфліктність в команді, яка викликає: неконструктивні дії;

задоволення особистих амбіцій за допомогою інтересів проєкту.

В процесі підбору команди слід брати до уваги фактор психологічної сумісності, що забезпечується єдністю ціннісних орієнтації персоналу.

Також необхідно формувати відповідний робочий клімат команди проєкту, який визначається сукупністю поведінкових установок членів команди, лідерів команди проєкту. Існує чотири полярні орієнтації на підставі мотиваційних установок персоналу:

- влада;
- свобода;
- гроші;
- мета.

При цьому на сьогоднішній день в Україні існує нестача фахівців у сфері управління проєктами. Тому в даному випадку слід здійснювати пошук фахівців з досвідом у сфері розробки проєктів. Також оцінюються

кандидатури з наявністю додаткової освіти у сфері проєкт-менеджменту.

Методом відбору членів команди проєкту є тестування кандидатів. Необхідно проводити порівняльний аналіз результатів різних методів відбору [51].

Також етапом роботи тут є планування роботи команди, яке починається на стадії передінвестиційних досліджень, на етапі визначення можливого керівника проєкту.

Після того, як була визначена структура команди, обраний менеджер проєкту, необхідно здійснити планування роботи підрозділів команди з метою раціонального застосування і розподілу ресурсів проєкту.

Першим етапом виступає кадрове планування, що представляє собою визначення складу команди. Надалі необхідна активна участь всіх учасників команди в складанні планів роботи. База складання плану роботи команди тут-це план розробки та реалізації проєкту.

Організація роботи команди проєкту відрізняється від організаційних норм формалізованої організації.

Принципів командної роботи виступає розподіл обов'язків і відповідальності за досягнення поставлених цілей. В даному випадку має бути виключено жорстке закріплення виконуваних функцій. Згідно з цим принципом слід виключити детальний поділ праці за допомогою впровадження командної відповідальності за вирішення завдань.

Згідно з цим принципом можна:

планувати діяльність команди проєкту;

окремих підрозділів проєкту;

контролювати та оцінювати діяльність членів команди проєкту;

використовувати дієву систему стимулювання за критерієм цілі/результати.

Важливою складовою частиною команди проєкту виступають функціональні підрозділи команди проєкту. На початковому етапі це групи рівних за статусом працівників з одним офіційним лідером на чолі, націлені

на вирішення конкретних завдань з управління проектом.

Надалі проявляється:

нерівномірність професійного та особистісного зростання учасників команди проекту;

з'являються потенційні лідери.

Успіх команди починає залежати від наступних факторів:

особистих досягнень;

ініціатива;

відповідальність.

Тому головним організаційним ресурсом є особисте лідирування.

Мотиваторами в даному випадку виступають:

командна відповідальність за результати проекту;

прагнення до особистого лідерства та успіху.

Розглянемо переваги делегування повноважень:

делегування дозволить лідеру проекту зосередитись на аспектах роботи, які потребують особистого досвіду, знань та кваліфікації керівника проекту; основна частина роботи будь-якого менеджера повинна бути спрямована на вирішення стратегічних, а не поточних проблем;

головним завданням менеджера проекту виступає керівництво персоналом;

делегування - найкращий спосіб мотивації творчого персоналу;

делегування - спосіб навчання працівників;

делегування повноважень - перспективний шлях кар'єри персоналу проекту.

Таким чином, формування команди проекту є відповідальним етапом в процесі реалізації проекту. При формуванні команди проекту необхідно враховувати особистісні та психологічні якості учасників проекту, а також керуватися критеріями підбору учасників проекту.

3.3 Інформаційне забезпечення комплексу завдань

У CRM ведеться облік всіх клієнтів і не тільки. Будь - яка «зачіпка» (в Creatio - це «лід»), яка в майбутньому може стати реальним клієнтом, фіксується. Це може бути e-mail, пропущений дзвінок, подія.

Завдання менеджера з продажу - з'ясувати, хто це і яким з ваших товарів або послуг цікавиться цей потенційний клієнт. Коли ця інформація з'являється, лід конвертується в контакт і компанію (якщо клієнт представляє юридичну особу), а потім в угоду (коли намічається продаж).

Робота за таким сценарієм (від Ліда до контакту і до угоди) в CRM системі Creatio дозволяє максимально « дотиснути» всі потенційні зачіпки і проаналізувати ефективність роботи відділу продажів.

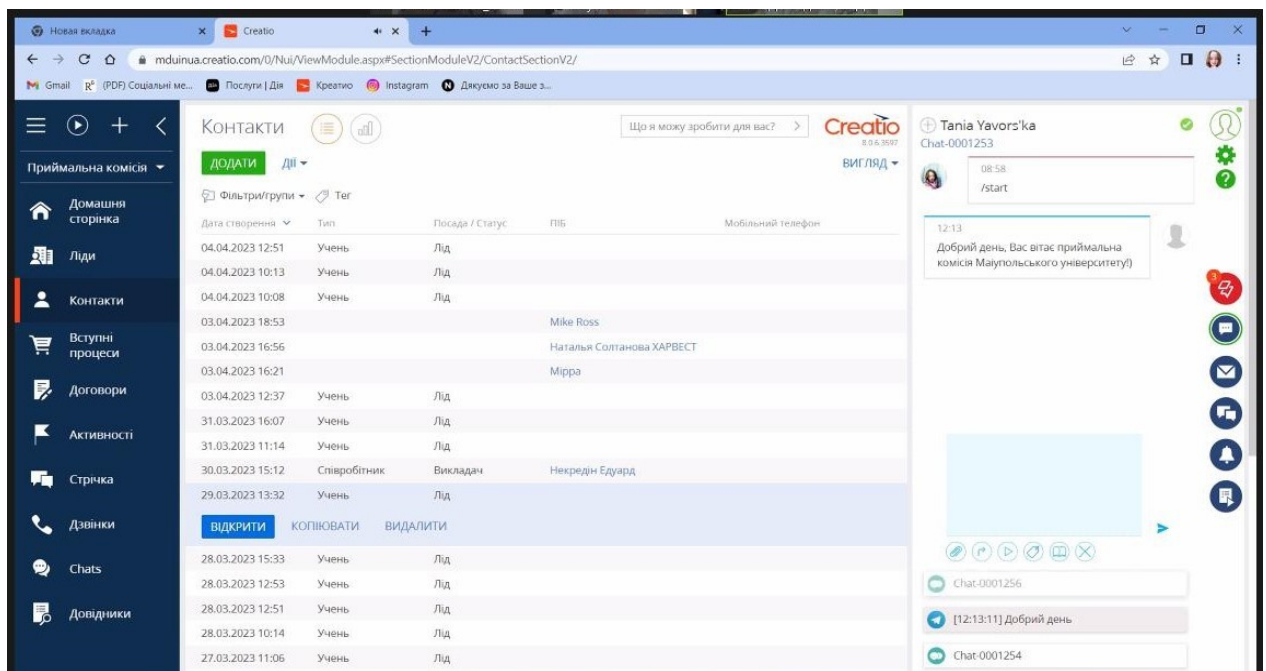


Рис.3.2. Ліди в CRM Creatio

Впровадження такого типу системи в ТОВ «Універсал-шина» просто необхідно. Співробітники ведуть облік в паперовому вигляді, що може привести до втрати клієнтів. Та й керівнику буде зрозуміліше, який курс для фірми вибирати далі.

3.4. Програмна реалізація комплексу завдань

На кожен пункт продажів в ПК і смартфон буде завантажено додаток. Тепер кожен співробітник матиме доступ до бази клієнтів, зможе відстежувати вхідні дзвінки, пропущені дзвінки, кількість продажів і багато іншого.

Керівник же, в свою чергу, зможе побачити ефективність роботи кожної торгової точки і кожного співробітника. Звіти доступні в розрізі по операціях, лідам, контактам, компаніям, рахункам і пропозиціям.

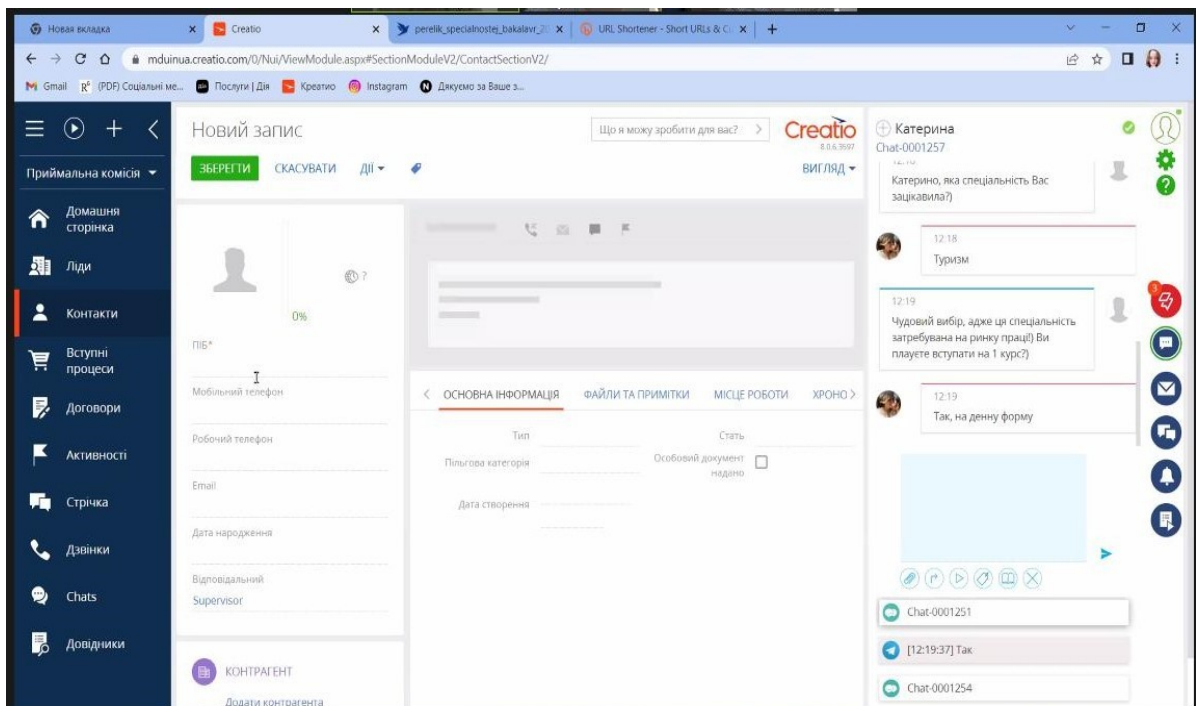


Рис. 3.3. Інтерфейс CRM Creatio

Спеціальний зведений звіт включає в себе всі важливі звіти по кожному розділу CRM. Щоб швидко отримати інформацію і оцінити ситуацію в розділі CRM, досить переключити уявлення - зі звичайного списку даних на сторінку з аналітичними звітами.

Головний звіт в CRM - це воронка продажів. Воронка продажів CRM будується в Інтернеті, як і інші звіти. Етапи воронки продажів - це угоди на різних стадіях. Побудова воронки продажів засноване на даних про те, який відсоток угод завершено, які поки в роботі.

Таким чином, впровадження системи CRM Creatio дозволить побачити « проблемні» угоди, де куди і скільки ресурсів вливається даремно. Тобто, дозволить фірмі економити.

Отже, для ТОВ «Універсал-шина» є не тільки можливість, але і необхідність впровадження цієї системи. Але є і ряд мінусів, в який входить навчання персоналу роботі з цією системою. Середній вік працівників на торгових точках коливається від 25 до 45 років. Якщо молоді кадри можуть самі розібратися в роботі системи, то персонал постарше потрібно буде ретельно навчати, що понесе за собою відповідні витрати часу і грошей.

Але це невеликий недолік в порівнянні з усіма плюсами CRM системи, тому, система повинна бути впроваджена.

Висновки за розділом 3.

У сучасному світі в бізнесі необхідність Автоматизація різних процесів стала вже звичним явищем. Але при цьому взаємини з клієнтами, принаймні, в середньому і малому бізнесі, чомусь дуже часто ведуться без впровадження автоматизації і достатньої уваги до обліку.

Це рішення допоможе: отримати загальну для компанії стандартизовану базу контактів (клієнтів, контрагентів); ефективно здійснювати контроль якості роботи відділу продажів в будь-який момент часу; Отримати статистику та аналітику ефективності роботи з лідами (вхідними дзвінками, запитами); планувати підвищення якості роботи і розробляти стратегію розвитку бізнесу.

Отже, CRM система потрібна, щоб не втратити потенційного клієнта, не пропустити жодного вхідного дзвінка і запиту; контролювати роботу співробітників і стандартизувати роботу з клієнтами; накопичувати статистичну базу. Завдяки використанню CRM-системи вся робоча інформація збирається в одній загальній базі в стандартизованому вигляді, тобто керівник може аналізувати роботу і планувати подальшу більш усвідомлено.

ВИСНОВКИ

Економічна реальність XXI століття характеризується динамічним процесом інноваційного розвитку, причому частота цього процесу постійно збільшується. Інноваційна діяльність отримує все більше значення для конкурентоспроможності російських компаній. Але при цьому інструментарій розвитку організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю торгових компаній залишаються не структурованими, що ускладнює процес їх проникнення в практичну діяльність.

Особливо актуально точне планування, активна робота з наявними клієнтами, їх утримання та залучення нових. Будь-якому керівнику необхідно приймати рішення, які потребують хорошого знання клієнтів. Не маючи Єдиної бази даних про клієнтів, компанія втрачає істотні кошти через недостатньо ефективної роботи відділів продажів, маркетингу.

Запорука успішного ведення бізнесу- постійне самовдосконалення. Але, в поточній реальності, вдосконалення неможливо без застосування сучасних інформаційних технологій. Без належного контролю і управлінських впливів, навіть дуже хороші менеджери недопрацюють відсотків на 30%. Без якісних інструментів керівники вимірюють ефективність співробітників на дотик. У підсумку ситуація наступна: керівництво приблизно знає вхід (клієнтів) і вихід (продажу), а що робиться всередині і що можна ще поліпшити не знають і не вимірюють. Правильно організована інформаційна система може принести бізнесу значні переваги

ТОВ «Універсал-шин» - підприємство з невеликою кількістю зайнятого персоналу. Організаційна структура знаходиться на належному рівні. Підприємство намагається слідувати своїй місії, мотивувати персонал і збільшувати продажі.

У роботи підприємство є як свої плюси, так і мінуси. По-перше, варто сказати про організаційну структуру. На кожну точку необхідно поставити

керуючого або головного менеджера, який буде займатися питаннями постачання, благоустрою та комунального обслуговування. Зараз всі ці питання вирішує керівник, що забирає багато часу і сил. Так як фірма не збирається залишатися на місці, а хоче рости і розвиватися, то природно, кількість роздрібних точок незабаром збільшиться, що призведе до ще більшого навантаження на керівника.

Впровадження системи CRM Creatio дозволить побачити «проблемні» угоди, де куди і скільки ресурсів вливається даремно. Тобто, дозволить фірмі економити. Крім того, це рішення допоможе: отримати загальну для компанії стандартизовану базу контактів (клієнтів, контрагентів); ефективно здійснювати контроль якості роботи відділу продажів в будь-який момент часу; Отримати статистику та аналітику ефективності роботи з лідами (вхідними дзвінками, запитами); планувати підвищення якості роботи і розробляти стратегію розвитку бізнесу.

Отже, для ТОВ «Універсал-шина» є не тільки можливість, але і необхідність впровадження цієї системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. CRM для продажу товаров, для интернет-магазину. URL: <https://salesdrive.com.ua/>.
2. CRM-система: как выбрать и реализовать успешно. URL: <https://webpromoexperts.net/blog/crm-sistema-kak-vybrat-i-realizovat-uspeshno/>.
3. IT-Enterprise выпустила систему оперативного планирования производства нового поколения IT-Enterprise.APS/MES2015. URL: <https://www.it.ua/ru/news/it-enterprise-vypustila-sistemu-operativnogo-planirovaniya-proizvodstva-novogo-pokolenija-it-enterpriseapsmes-2015>
4. Microsoft Dynamic CRM overview. URL: <http://www.infoclipisrael.com/content/microsoft-dynamics-crm>.
5. RetailCRM - найкраща CRM система для интернет-торгівлі. URL: <https://proficrm.com.ua/retailcrm/>.
6. Sales CRM Software – key features and benefits. URL: <https://www.creatio.com/sales>.
7. SugarCRM для України. URL: <https://www.livebusiness.com.ua/tool/45/>.
8. Worksection – обзор и отзывы. Сравнение с другими CRM. URL: <https://crmindex.ru/products/worksection>.
9. Балабанова Л. В., Балабаниц А. В., Смеричевская С. В. и др. Маркетинг менеджмент. Научное издание. Донецк : ДонГУЭТ. 2001, 594 с. С.94- 145.
10. Безкоштовна 14-денна версія CRM-системи “Sales Creatio”. URL: <https://stage.terrasoft.ua/trial?product=ua-sales>.
11. В июле CRM Мегашпан завершает переход на новый дизайн и внедряет уникальные функции. URL: <https://www.prnews.ru/topic/v-iule-crm-megaplan-zaversaet-perehod-na-novuj-dizajn-i-vnedraet-unika>.

12. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/2_58_2017_ukr/15.pdf.

13. Гевко В. Класифікація інформаційних систем управління взаємовідносинами з клієнтами [Електронний ресурс] / В. Гевко // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2013. — Вип. 2 (9). — С. 44–57. — URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13gvlvzk.pdf>.

14. Григорак М.Ю. Інтелектуалізація ринку логістичних послуг: концепція, методологія, компетентність. К.: Сік Груп Україна. 2017. 513 с.

15. Григорак М.Ю. Стратегічні інновації на ринку логістичних послуг в Україні. Економіка, підприємництво та менеджмент. Журнал наук..праць.: Вип 9. - К.: НАУ, 2007. С. 85-93.

16. Григорак М.Ю. Формування професійних компетенцій менеджерів з логістики у віртуальних лабораторіях з використанням хмарних технологій. Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління. 2014. №29, с. 197-209.

17. Григорак М.Ю., Бондуrowsька А.О. Логістичне управління зворотними матеріальними потоками виробничого підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету ім.В.Даля. – 2011. - №5 (159). - Частина 2. - С. 232-236.

18. Григорак М.Ю., Варенко Ю.В. Принципы «зеленой логистики» в деятельности логистических провайдеров. Математическое моделирование, оптимизация и информационные технологии: 4 междун. научн.конф., 25-28.03.14, мат-конф. - Кишинев, 2014. - Т.2. - С. 139-146.

19. Григорак М.Ю., Карпунь О.В. Логістичне обслуговування. К.: Видво Нац. авіац. ун-ту «НАУ-друк, 2010. 152 с.

20. Григорак М.Ю., Костюченко Л.В. Методика оцінки використання потенціалу логістичної інфраструктури. Економічні науки. Серія “Економіка та менеджмент”: зб. наук.праць. - Луцьк, 2010. – Вип. 7(26). - Частина 4. – С. 103- 108.

21. Интеграция “Intrum CRM” с социальными сетями. URL: https://www.intrumnet.com/wiki/integraciia_s_socialnymi_setiami-162.
22. Интеграция CRM Keeping CRM. URL: <https://allcrm.ru/p/keepincrm/>.
23. Информационные технологии (корпорация). URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Информационные_технологии_\(корпорация\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Информационные_технологии_(корпорация)).
24. Кудинов, А. Т. CRM. Российская практика эффективного бизнеса. М.: ООО 1С-Паблишинг. 2009 г. 251 с.
25. Кулик В.А. Коучинг в системі трансферу інновацій. Проблеми системного підходу в економіці: Збірник наукових праць.-К.: НАУ, 2007.- №15.- С.44-48.
26. Кулик В.А. Логістичний менеджмент: навч. посіб. / В.А. Кулик, М.Ю. Григорак, Л.В. Костюченко. -К.: Логос, 2013. - 268 с.
27. Луцький М.Г., Марченко В.М., Давиденко В.В., Камянецька О.В. Менеджмент зовнішньоеконо-мічної діяльності. Навчальний посібник. – К.: Видавничий центр «Сузір'я», 2007 - 484с.
28. Мобільний застосунок Бітрікс24. URL: <https://helpdesk.bitrix24.ua/open/6787205/>.
29. Новікова О. Ф., Амоша О. І., Антонюк В. П., Смерічевська С. В. та ін. Сталий розвиток промислового регіону: соціальні аспекти: монографія. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки промисловості., 2012. 534 с. С.326-341.
30. Огляд двадцятки найкращих CRM-систем для бізнесу. URL: <https://esputnik.com/uk/blog/oglyad-dvadcyatki-najkrashih-crm-sistem-dlya-biznesu>.
31. Офіційний сайт ТОВ “ПРЕМІОРИ”: веб-сайт. URL: <https://rosava.com/>.
32. Пестун І.В. Оцінка ефективності впровадження CRM-системи оптовою фармацевтичною фірмою. Національний фармацевтичний університет, м. Харків. URL: <https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/11826/1/224-225.pdf>.

33. Розрахуйте вартість вашої CRM-системи Creatio. URL: <https://www.terrasoft.ua/crm-pricing>.
34. Савченко Л.В. Оптимизация решений в логистике: теория и практика. Киев: РИО НТУ, 2007. - 248 с.
35. Смеричевская С. В., Смеричевский С.Ф. Стратегический маркетинг. Учебное пособие. Донецк : ДонГУЕТ, 2005. 204 с.
36. Смерічевська С. В., Жаболенко М. В., Маловичко С. В. Маркетинг і логістика: концептуальні основи та стратегічні рішення. Навчальний посібник в схемах і таблицях (для організації самостійної роботи студентів) / За заг.ред. С. В. Смерічевської. Львів, «Магнолія - 2006», 2013. 552с. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/38702>.
37. Смерічевська С. В., Сидич О. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства // Економіка промисловості. №2-С, 2006, С.14-19.
38. Смерічевська С. В., Стратегія інноваційного розвитку економіки та соціальної сфери України // Аналітико-інформаційний журнал «Схід». Донецьк: Український культурологічний центр. 2008. №6 (90). С.10-13.
39. Смерічевська С.В. Конкурентоспроможність у соціально-економічному вимірі // Актуальні проблеми економіки №3, 2009. С.36-44.
40. Соколова О. Є. Проблеми управління логістичною інфраструктурою підприємств/ О.Є. Соколова// Проблеми системного підходу в економіці. – [Електронне наукове фахове видання]. – 2007. – Вип.2. – URL: <http://www.nbuiv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-2/index.html>.
41. Соколова О.Є. Теоретико-методологічні основи формування транспортно-логістичної системи України/ О.Є. Соколова// Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: зб. наук. праць. К.: НАУ, 2010. – Вип.27. – С.3-12.
42. Структура CRM-системи. URL: <https://crm-systems.info/strukturacrm-sistemy/>.