

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Кафедра маркетингу та управління бізнесом

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітня ступінь – бакалавр

на тему

Запровадження системи CRM на підприємстві

Виконав студент 4 курсу
напряму підготовки 073 Менеджмент
Юрченко Ярослав Віталійович

Науковий керівник:
доктор економічних наук, професор
Курило Людмила Ізодорівна

Рецензент
доктор економічних наук, професор
Васюткіна Наталія Володимирівна

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою «_____»

Секретар ЕК:
Ісаєнко Анна Михайлівна
«____» _____ 20__ р

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ CRM НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. CRM-система: поняття, суть, значення, цілі та основоположні принципи	6
1.2. Типізація CRM систем та особливості імплементації на підприємстві	12
1.3. Сучасні CRM-системи та методи оцінки ефективності	21
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНІЇ ALPHA GRISSIN INFOTECH UKRAINE.....	30
2.1. Аналіз господарської діяльності компанії Alpha Grissin на українському ринку проектування центрів обробки даних.....	30
2.2. Оцінка фінансового стану підприємства	42
2.3. Аналіз CRM-системи компанії Alpha Grissin	50
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ALPHA GRISSIN»	56
3.1. Розробка пропозиції та доцільність впровадження CRM-системи на підприємство «Alpha Grissin».....	56
3.2. Інноваційно-інвестиційний проект впровадження оновленої CRM-системи.....	68
3.3. Прогнозування можливих результатів впровадження оновленої системи на підприємстві Alpha Grissin	80
Висновки до розділу 3.....	87
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	91
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи на тему запровадження системи CRM на підприємство обумовлена необхідністю автоматизації бізнес-процесів компанії у сучасних умовах бізнес середовища. Наразі, автоматизація діяльності підприємства це не тренд та не інноваційне рішення, це вимога конкурентоспроможної гонки сучасного бізнесу, що надає можливість підприємству залишатися на плаву. Саме тому, розуміння теоретичних основ CRM-системи, аналіз готовності підприємства до впровадження та структуризація процесу запровадження CRM, є доцільним спектром дослідження та підтверджує актуальність даної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо запровадження системи CRM на підприємстві у реальних ринкових умовах з використанням сучасних інноваційних рішень. Для досягнення мети, окреслені такі завдання:

- визначено поняття, суть, значення, цілі та основоположні принципи CRM-системи;
- структуровано CRM-систему за типами та дослідити особливості імплементації на підприємство;
- досліджено сучасні CRM-системи та методи оцінки ефективності запровадженої CRM;
- проаналізовано господарську діяльність реального підприємства з подальшим його використанням як бази дослідження;
- оцінено фінансовий стан даного підприємства;
- проаналізувати наявну CRM-систему підприємства, або методи автоматизації та контролю бізнес-процесів компанії;
- розроблено рекомендації та оцінено доцільність запровадження CRM-системи на підприємстві;
- розроблено інноваційно-інвестиційний проект впровадження оновленої CRM-системи;

– спрогнозовано можливі результати запровадження CRM-системи на підприємстві.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів щодо запровадження CRM-системи на підприємстві в умовах реального бізнес середовища з використанням інноваційних рішень.

Предмет дослідження є процес запровадження сучасної CRM системи CRM як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства Alpha Grissin.

Методи дослідження. Під час дослідження використані загально наукові та специфічні методи, зокрема: метод наукової абстракції – для дослідження теоретичних основ CRM-системи та формування авторських понять; метод аналізу – для розподілу елементів дослідження на категорії та формування об'єктивних висновків; логічний аналіз – для відтворення об'єктів дослідження у процесі впровадження CRM; метод побудови бізнес-процесів – для формування власного інвестиційно-інноваційного проекту запровадження CRM-системи; метод порівняння – для формування об'єктивних експертних оцінок щодо діяльності підприємства та оцінки конкурентів; метод опитування – для накопичення аналітичної інформації щодо доцільності запровадження CRM-системи на підприємстві; метод тестування – для перевірки актуальності наявної інформації в реальних умовах. Також використовувались спеціалізовані методи – проведення SWOT-аналізу, побудова матриці конкурентоспроможності, побудова діаграми Венна, проведення горизонтального та вертикального аналізу фінансового стану підприємства, побудова діаграми Ганта для управління проектом.

Наукова новизна отриманих результатів. Основний результат дослідження полягає в застосуванні економіко-організаційного підходу під час запровадження системи CRM на підприємстві. Найбільш суттєві положення, що визначають новизну є такими:

- розроблено класифікацію CRM-систем за трьома видами (операційна, аналітична та колаборативна), яка базується на систематизації характерних

особливостей і дозволяє систематизувати внутрішні та зовнішні бізнес-процеси з максимальною деталізацією;

- запропоновано визначення «управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)», яке на відміну від інших базується на поєднанні баз даних, банків стратегій, практичних методів та технологій, які підприємства використовують для аналізу даних та управління взаємодіями з клієнтами протягом усього їхнього життєвого циклу для покращення взаємовідносин, підвищення рівня лояльності та стимулювання зростання продажів.

Практичне значення одержаних результатів. Результати розробок, отримані автором при проведенні досліджень, покладені в основу конкретних методичних рекомендацій та інноваційно-інвестиційного проекту впровадження оновленої CRM системи на підприємстві Alpha Grissin. Основні теоретичні положення та одержані прикладні аспекти дипломної роботи апробовані на науково-практичній конференції. За результатами дослідження опубліковано тези у збірнику учасників конференції.

Інформаційним забезпеченням роботи слугували праці вітчизняних і зарубіжних вчених з даної проблематики та нормативно-правові акти, матеріали міжнародних економічних організацій, статті вітчизняних та іноземних періодичних видань, дані щодо економічного та управлінського обліку компанії Alpha Grissin та власні розробки автора.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, вступу, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг 98 сторінок, 19 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел складається з 53 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ CRM НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. CRM-система: поняття, суть, значення, цілі та основоположні принципи

Будь-який сучасний бізнес потребує автоматизації, так як це дозволяє збільшити швидкість бізнес-процесів, автоматично збільшити конкурентоспроможність підприємства та навіть «тримати на плаву» конкурентоспроможність бізнесу загалом. Сучасне поняття CRM включає велику кількість різних деталей, які дозволяють компанії працювати ефективніше, а автоматизація є наслідком успішного впровадження CRM у діяльність підприємства. Відповідно, оптимізація бізнес-процесів дозволяє створити систему, яка подібна великому аналітичному механізму, спроможна створювати швидкі та статистично вірні рішення, що і дає підприємству потрібну швидкість. Проте сама оптимізація є дуже трудомістким процесом, тому, коли запроваджується CRM на підприємстві, потрібно розуміти, що треба виконати довготривалу та кропітку роботу.

Бізнес-консультант Олексій Рязанцев вважає, що впровадження CRM – це не швидка установка програми в надії на миттєвий успіх, а кропітка робота з бізнес-процесами, розробниками і персоналом [1]. Тому у першому розділі глибинно дослідимо теоретичні поняття CRM системи в цілому, методи їх використання, види, функції які вони можуть виконувати, тощо. Це дозволить зрозуміти як найкраще всього впроваджувати CRM у власне підприємство.

Для початку визначимо суть та значення CRM-системи. Управління відносинами з клієнтами (CRM) – це технологія управління всіма відносинами та взаємодіями підприємства з клієнтами та потенційними клієнтами [2]. Саме так визначає це поняття компанія Salesforce, яка вже багато років є лідером у проектуванні найкращих CRM систем для великих компаній, а також мають

власну хмарну платформу (*cloud*) за для досягнення основної мети – покращити ділові відносини. На думку засновників компанії, система CRM допомагає підприємствам залишатися на зв'язку з клієнтами, впорядковувати процеси, підвищувати прибутковість та взаємодіяти з клієнтами [2].

Поул Гринберг у праці «CRM: Speed of the light» зазначає поняття CRM більш широко. CRM (*customer relationship management, система управління взаємовідносинами з клієнтами*) – прикладне програмне забезпечення, призначене для автоматизації взаємодії з клієнтами (замовниками), зокрема для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів [3]. На його думку, це досягається за рахунок збереження інформації про клієнтів, історії взаємин з ними, поліпшення відповідних бізнес-процесів і подальшого аналізу результатів. Відповідно, загальний постулат цього визначення також зводиться до взаємодії з клієнтами та аналізу статистичної інформації.

Проаналізувавши різні визначення CRM системи пропоную сформулювати авторське визначення поняття:

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) – це поєднання баз даних, банків стратегій, практичних методів та технологій, які компанії використовують для аналізу даних та управління взаємодіями з клієнтами протягом усього їхнього життєвого циклу, з метою покращення взаємовідносин, підвищення рівня лояльності та стимулювання зростання продажів.

Системи CRM збирають дані клієнтів за різними каналами або контактними точками між клієнтом та підприємством, які можуть включати веб-сайт компанії, телефон, чат в прямому ефірі, пряму пошту, маркетингові матеріали та соціальні медіа. Системи CRM також можуть давати персоналу, що звертається до клієнтів, детальну інформацію про особисту інформацію клієнтів, історію покупок, переваги та проблеми покупки [4].

Система CRM потрібна тим, хто має якісний підхід до ведення діяльності компанії – від продажів, послуг, розвитку бізнесу, підбору

персоналу, маркетингу чи будь-якої іншої сфери бізнесу – до знаходження найкращого способу управління зовнішніми взаємодіями та відносинами. Інструментарій CRM дозволяє зберігати в одному центральному місці контактну інформацію про реальних та потенційних клієнтів, визначати можливості продажу, записувати проблеми обслуговування, керувати маркетинговими кампаніями і надавати інформацію про кожну взаємодію з клієнтами для всіх, кому це може знадобитися [5].

Завдяки видимості та легкому доступу до даних менеджерам та співробітникам підприємства простіше співпрацювати та підвищувати продуктивність. Кожен у компанії може бачити, як спілкувались клієнти, що вони купували, коли востаннє купували, що сплачували та багато іншого. CRM може допомогти компаніям усіх розмірів сприяти зростанню бізнесу, і це може бути особливо вигідно для малого бізнесу, де командам часто потрібно знайти способи зробити більше з меншим.

На самому базовому рівні програмне забезпечення CRM консолідувало інформацію про клієнтів та документи в єдину базу даних CRM, щоб бізнес-користувачі могли легше отримати доступ до нього та керувати ним. З часом до систем CRM почали додавати багато додаткових функцій, щоб зробити їх більш корисними. Деякі з цих функцій включають запис різних взаємодій з клієнтами електронною поштою, телефоном, соціальними мережами або іншими каналами; деякі (залежно від можливостей системи) – автоматизацію робочого процесу, тобто завдань, календарів та сповіщення; деякі – надання менеджерам можливості відстежувати продуктивність на основі інформації, що заносяться в систему.

CRM-модель взаємин з клієнтами передбачає, що головними цілями діяльності підприємства є задоволення потреб клієнтів, забезпечення продажів і підвищення ефективності маркетингу. Відповідно, до складу CRM-системи можуть входити такі стандартні додатки [6]:

Автоматизація маркетингу (*MA* чи *marketing automation*), де CRM-інструменти дозволяють автоматизувати повторювані завдання для

посилення маркетингових зусиль у різних точках життєвого циклу. Наприклад, по мірі того, як перспективи продажу потрапляють у систему, вона може автоматично надсилати маркетингові матеріали потенційним клієнтам (*lead*), як правило, електронною поштою чи соціальними мережами, з метою перетворити його на повноцінного реального клієнта.

Автоматизація діяльності продавців (*SFA чи sales force automation*), де інструменти автоматизації продажів відстежують взаємодію клієнтів та автоматизують певні ділові функції циклу продажів, необхідні для потенційних клієнтів та залучення, отримання нових клієнтів.

Автоматизація служби підтримки та обслуговування клієнтів (*CSS чи customer service & support*) призначена для зменшення виснажливих аспектів роботи контактного центру. Так, автоматизація контактних центрів може включати записаний аудіозапис, який допомагає у вирішенні проблем клієнта та розповсюдженні інформації. Різні програмні засоби, що інтегруються з інструментами настільних програм, можуть обробляти запити клієнтів, щоб скоротити час викликів та спростити процеси обслуговування клієнтів. Це поєднується з використанням таких методик та засобів, як бази даних з докладною інформацією про клієнтів, методи збору статистики, веб-технології, бонусні програми, тощо.

Під час дослідження виділено та систематизовано такі п'ятнадцять основних можливостей CRM-системи, які дозволяють підприємству сформулювати точну задачу для системи, та зрозуміти який тип системи краще використовувати:

- 1) швидкий доступ до актуальної інформації про клієнтів дозволяє знайти усю потрібну актуальну інформацію про клієнта, подивитися «профіль» споживача;
- 2) оперативність обслуговування клієнтів та проведення операцій для швидкого зворотного зв'язку;

- 3) формалізація схем взаємодії з клієнтами дозволяє автоматизувати весь документообіг та сформувати повний спектр клієнтської подорожі за купівлі товарів чи послуг підприємства;
- 4) швидке отримання всіх необхідних звітних даних та аналітичної інформації, як клієнта, так і загальних показників компанії;
- 5) зниження операційних витрат менеджерів завдяки покращенню аналітичних функцій, запровадження правильних та необхідних показників ефективності;
- 6) контроль роботи менеджерів, автоматизація контролю виконання основних організаційних функцій;
- 7) узгоджена взаємодія між співробітниками чи підрозділами, автоматизоване календарне планування, структуризація виконання завдань, покращення загальної взаємодії;
- 8) управління бізнес-процесами дозволяє автоматизувати послідовні операції, які виконуються співробітниками організації;
- 9) управління контактами, історія взаємодії з клієнтами – це єдина база даних всіх контрагентів підприємства (клієнтів, постачальників, конкурентів) з внесеною раніше докладною інформацією про них, про їх співробітників, тощо; (Система дозволяє здійснювати швидкий пошук важливої інформації про контрагентів, отримувати всю історію зустрічей, переговорів, листування, угод та інше. Це дуже зручний інструмент для швидкої і якісної роботи з величезними масивами інформації про клієнтів. Система автоматично нагадує про необхідність зробити дзвінок, про заплановані зустрічі та інші заходи.)
- 10) планування та управління продажами – CRM дозволяє складати плани за різними показниками (дохід з продажу по менеджерам, відділам, продуктам ...). По історії проектів можна відбудувати воронку продажів, що дозволяє визначати проблемні зони в циклах продажів. Планування і контроль виконання плану по факту. Є можливість ведення різних прайс-листів (оптових, дрібнооптових, роздрібних), враховувати акційні пропозиції, знижки від обсягу покупки. Вся робота з клієнтом відбувається в одній

системі: планування заходів, здійснення угод, підготовка і виписка необхідних звітних документів;

11) планування та управління закупівлями і доставками - в системі менеджери завжди можуть бачити наявність і кількість товарів на складі.

Відповідальні співробітники можуть стежити виконанням плану закупівель;

12) управління маркетингом – електронна розсилка, пряма розсилка, sms розсилання; (Система дозволяє управляти маркетинговими заходами і визначати їхню результативність. Можливість сегментації наявних в базі клієнтів (діючих і потенційних) за певними параметрами для проведення маркетингових заходів.)

13) автоматизація документообігу – в систему можна ввести шаблони будь-яких документів, які використовуються в організації, при цьому зникає необхідність ручного складання нового документа при виникненні події; (Швидке автоматичне заповнення шаблонів договорів, які зберігаються в системі. Автоматичне виставлення рахунків і контроль оплати по них через сумісність з Клієнт-банком.)

14) можливість роботи по мережі, віртуалізація роботи підприємства, підвищення безпеки, можливість віддаленого керування;

15) імпорт контрагентів з інших баз, автоматизація та структуризація баз даних та статистичних даних, можливість швидкого переносу даних [47-50].

Зазначені основні інструменти CRM, які використовуються підприємствами наразі. Також є велика кількість не дорогих сервісів, які дозволяють реалізувати даний інструментарій у будь-якій компанії. На ринку представлені також більш детальні та складні інструменти, які розробляться та налаштовуються для кожної компанії індивідуально.

Проаналізувавши різні джерела, наприкінці підрозділу узагальнимо інформацію та визначимо основні три основоположні принципи CRM-систем:

- наявність єдиного сховища інформації, звідки в будь-який момент доступні усі відомості про усі випадки взаємодії з клієнтом;
- синхронізація управління множинними каналами взаємодії;

- постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів та прийняття відповідних організаційних рішень — наприклад, «сортування» клієнтів на основі їхньої значимості для компанії.

Отже, у цьому підрозділі проаналізовано різні визначення від науковців та практиків щодо поняття «CRM-система» та запропоноване авторське. Визначено цілі CRM-систем та варіації стандартних додатків. Виділено та систематизовано п'ятнадцять основних можливостей CRM-систем, які дозволяють підприємству сформулювати точну задачу для системи та зрозуміти який тип системи краще використовувати. Сформовано три основоположних принципи CRM-систем на підприємстві.

1.2. Типізація CRM систем та особливості імплементації на підприємстві

Важливим елементом впровадження CRM-системи на підприємстві є розуміння того, який тип системи є найдоцільнішим. Завдяки автоматизації та сучасному розвитку технологій, CRM не має жодних обмежень у своїй структурі, а тому, в першу чергу, підприємству потрібно зрозуміти, які задачі система повинна виконувати і які можливості та функції потрібні.

Всі можливості (модулі) CRM-систем традиційно класифікують за функціональністю та рівнем обробки інформації. Так, за функціональністю можна згрупувати їх за блоками процесів: маркетинг, обробка заявок та побажань, продажі, сервісне обслуговування. В якості окремих складових зазвичай виділяють call-центри – центри обробки вхідних викликів. Спочатку цей модуль включав телефонні дзвінки, а останнім часом містить усі канали взаємодії.

Але ми вважаємо, що найоптимальнішим є варіант типізації модулів CRM-систем за такими трьома видами [6]:

- оперативна функція — реєстрація та оперативний доступ до первинної інформації щодо подій, підприємства, проектів, контактів;
- аналітична функція — звітність і аналіз інформації в різних розрізах (воронка продажів, аналіз результатів маркетингових заходів, аналіз ефективності продажів в розрізі продуктів, сегментів клієнтів, регіонів і інші можливі варіанти);
- колаборативна функція — організація тісної взаємодії з кінцевими споживачами та клієнтами аж до впливу клієнта на внутрішні процеси підприємства (опитування для зміни характеристик продукту чи порядку обслуговування, Web-сторінки для відслідковування клієнтами стану замовлення тощо).

Сьогодні існують сотні різних CRM-систем, крім того кожна з них може адаптування під потреби підприємства. Різні CRM відповідають різним потребам бізнесу і тому не існує єдиного рішення. Тобто, систематизація власних потреб і визначення необхідних можливостей CRM-системи є першим кроком до впровадження на підприємстві. Відповідно до запропонованої типізації, наразі існують такі основні види CRM-систем [8]:

- Операційна CRM, яка містить: автоматизацію продажів та маркетингу, формування повного детального шляху споживача (*Customer Journey*), деталізація кожного окремого споживача. Цей тип CRM фокусується на деталях та конкретних операціях на мікрорівні.
- Аналітична CRM, яка містить: аналіз даних за певний період діяльності, аналіз структури витрат та доходів, аналіз руху вільних коштів, аналіз замовлень, тощо. Визначення шаблонів для прийняття більш якісних бізнес-рішень, аналітичні порівняння з конкурентами, оцінка зовнішнього стану ринку. Цей тип CRM, у порівнянні з операційним, досліджує підприємство більш загально, на макрорівні, орієнтуючись на тривалий проміжок часу.
- Колаборативна CRM (для спільної роботи), яка містить: організацію та обмін інформацією з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими

сторонами підприємства. Цей тип CRM є ефективним у зборі великої кількості інформації за наявності великої кількості операцій, загалом використовується підприємствами, які ведуть діяльність з сотнями контрагентів, або мають контролювати систему власних філій. Характерні риси та наявні модулі обробки інформації за зазначеними трьома типами CRM-систем узагальнені у порівняльній таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна таблиця програмних особливостей обробки інформації за різними типами CRM-систем (сформовано автором на основі [8])

Тип CRM-системи	Функціонал	Наявні модулі обробки інформації
Операційна CRM-система	Автоматизація продажів та маркетингу, формування повного детального шляху споживача (Customer Journey), деталізація кожного окремого споживача.	реєстрація та оперативний доступ до первинної інформації щодо подій, компаній, проектів, контактів.
Аналітична CRM-система	Аналіз даних за певний період діяльності, аналіз структури витрат та доходів, аналіз руху вільних коштів, аналіз замовлень, тощо.	Звітність і аналіз інформації в різних розрізах (воронка продажів, аналіз результатів маркетингових заходів, тощо).
Колаборативна CRM-система	Організація та обмін інформацією з внутрішніми та зовнішніми зацікавленими сторонами підприємства	Організація тісної взаємодії з кінцевими споживачами та клієнтами.

Зазначені три основні типи CRM-систем є наразі просто орієнтиром, щоб розуміти у яку сторону краще дивитися, але вони не обмежують підприємство у виборі. Ця типізація є корисною для розуміння програмних особливостей систем, але задачі в них можуть закладатися зовсім різні. Будь-яка сучасна

компанія може мати кожен з цих CRM для різних видів діяльності та аналітичних досліджень. Великі підприємства можуть мати до 20 різних систем впроваджених у власну діяльність. Хмарні сервіси, як конструктори, дозволяють адаптуватися під будь-які рішення, але у своїй фундаментальній структурі, досі будуть закладатися саме ці типи систем. Класифікація наявних на ринку CRM-систем за цільовим використанням представлена у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація CRM-систем за цільовим використанням

(сформовано автором на основі [1–8])

Тип CRM-системи	Призначення	Види CRM-систем
Операційна CRM-система	Забезпечення оперативного доступу до інформації під час контакту з клієнтом в процесі продажу та обслуговування. Охоплює маркетинг, продажі та сервіс.	Для малих підприємств: АСТ, GoldMine, Maximaizer, Sales Expert, Конс-Маркетинг. Для середніх: Clientele. Onyx. Sales Logix. Для великих: Oracle, SAP, Siebel, BAAN, «Управління діловими процесами. Парус-Клієнт»
Аналітична CRM-система	Спільний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і фірми. Отримання нових знань, висновків, рекомендацій, тощо. Використовує складні математичні моделі для пошуку статистичних закономірностей і вибору найефективнішої стратегії маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів.	Brio, Business Objects, Broadbase, E.Piphany, Hyperion, MicroStrategy, SAS. Marketing analytic
Колаборативна CRM-система	Забезпечує безпосередню участь клієнта в діяльності фірми і можливість впливати на процеси розробки продукту, його виробництво, сервісне обслуговування	IntraNet Solutions, Plumtree, Symon, Vignette, Aspect, Broadvision, Cisco

Оперативна CRM дає повний вигляд взаємодії кожного клієнта з компанією. Ці CRM-системи використовують автоматизацію продажів та маркетингу, щоб заощадити час і переконатися, що всі завдання були зроблені вчасно. Оперативна CRM потрібна тим підприємствам, що витрачають багато часу, намагаючись організувати контактну інформацію; кому потрібно чітке уявлення про діяльність та профіль кожного клієнта; прогнозування локальних трендів; дослідження результатів кожного продажу; автоматизація великої кількості маленьких завдань команди; розширення бази даних; структуризація маркетингової діяльності. Основна ціль оперативної CRM заощадити час на продажах та маркетингу, та зберегти все в одній базі даних для подальших досліджень. Цей вид CRM потрібен підприємствам хто на разі має повний хаос у організації внутрішньої діяльності компанії.

Оперативну CRM краще використовувати тоді коли ключовими задачами підприємства є:

1. Управління контактами. Оперативна CRM дозволяє керувати своїми контактами на центральній платформі. Щоразу, коли контакт взаємодіє з компанією, CRM автоматично оновлює їхні контактні дані. [9]

2. Локальні результати. Оперативні CRM можуть автоматизувати систематизацію результатів і прораховувати ймовірність, що призводить до розвитку. Таким чином, можливо сформувати для себе певні KPI для визначення того, які товари продаються ефективніше, та сфокусувати свою увагу на них. Цей аналіз є локальним, може демонструвати актуальні тренди, але тільки на короткострокові перспективи. Підрахунок за результатами допомагає зрозуміти: Які потенційні результати є найвищим пріоритетом? Хто швидше за все стане замовником? Які потенційні клієнти витратять найбільше з часом?

3. Автоматизація торгової команди. Оперативна CRM дозволяє розробити модель продажів для того щоб в майбутньому компанія мала можливість максимально масштабувати її без зайвих вкладень. Автоматично

призначати завдання своїй торговій службі на основі дій клієнта або вартості угоди. Це важливо для компанії, які мають велику кількість контрагентів.

4. Автоматизація маркетингу. Маркетингові комунікації можуть бути повністю автоматизовані: *Email* розсилки, налаштування комунікацій в соціальних мережах, *Pitching* статей, тощо. Цей пункт є досить індивідуальним у кожній компанії, але його автоматизація можлива завдяки оперативній CRM.

Аналітична CRM збирає, впорядковує та аналізує клієнтські дані та дані про продажі, щоб допомогти прийняти кращі бізнес-рішення. Основним постулатом аналітичної CRM є довгостроковий аналіз основних бізнес-процесів підприємства, загальний фінансовий стан та основні показники ефективності. Якщо операційна упорядковувала внутрішні бізнес-процеси, то аналітична CRM структурує бізнес ззовні, дозволяючи оцінити його ефективність на усіх рамках діяльності. Ці дані можуть включати середній цикл угод, ставки утримання клієнтів, щомісячні періодичні доходи та будь-яку іншу інформацію, яку потрібно зібрати. [10]

Аналітична CRM потрібна тим підприємствам, що хочуть краще розуміти, чому клієнти купують їх товари (або чому не купують їх); хочуть зібрати більше даних про цільового замовника; створити персонал клієнта на основі зібраних даних; хочуть розуміти, які точки дотику приносять найбільших дохід; відстежувати показники ефективності підприємства; досліджувати фінансові результати та покращувати їх; розуміти рівень компанії та зовнішні фактори впливу; мати чітку стратегію продажів та ефективну бізнес-аналітику. Основна ціль аналітичної CRM це детальне дослідження результатів компанії на довгостроковому періоді, аналіз цих результатів та їх покращення. Аналітичну CRM потрібно використовувати тоді коли ключовими задачами підприємства є:

1. Обмін даними. Аналітична CRM виконує функції сховища даних: вона зберігає дані в одній центральній, організованій, легкій для аналізу базі даних. Для обміну даними використовується статистичний аналіз для пошуку закономірностей та взаємозв'язків даних. Одне поширене використання

аналітичного CRM - це кластерний аналіз. За допомогою кластерного аналізу можливо сегментувати список клієнтів на основі: вік, держава, рівень освіти, стать, сімейний стан, минулі покупки. Це дозволяє націлювати на потрібних людей правильні повідомлення. Інші поширені аналізи включають лінійну, логістичну та множинну регресію. Аналітичні CRM повністю автоматизують підрахунки усіх можливих ключових показників, тому немає необхідності у створенні складних таблиць, щоб визначати тенденції продажів.

2. Можливості перехресного продажу. Аналітичні CRM дають зрозуміти поведінку клієнтів та їх минулі покупки. Це дає ідеальне налаштування для можливостей перехресного продажу, особливо для компаній які мають дуже великий асортимент

3. Побудова персонального будинку. Коли CRM збирає та аналізує новий фрагмент даних про клієнтів, є можливість скласти більш повний портрет власного клієнту. Розуміння бажань, потреб та особистості клієнтів може допомогти вам покращити маркетинг загалом.

4. Прогнозування продажів. Аналіз даних про минулі тенденції продажів підприємства може допомогти передбачити майбутній попит. Аналітична CRM формує це довгостроково, а тому ефективність подібного прогнозу загалом є дуже великою. Завдяки аналітичній CRM підприємство може прогнозувати не тільки продажі, а також і майбутній фінансовий результат, амортизацію, тощо. Крім того, все це буде сформовано на базі реальних показників. Аналітична CRM може досліджувати безліч таких показників та формувати їх усіх у один аналітичний звіт, за яким можна легко оптимізувати усі процеси. [11]

Наприклад, є такі важливі тенденції продажів, які потрібно досліджувати:

- Якщо продажі зростають влітку, а взимку занурюються, потрібно керувати сезонними товарами та персоналом;
- Якщо деякі місяці мають більш високу або нижчу ефективність, потрібно включити цю інформацію до своїх цілей продажів та квот замовлень;

– Якщо контракти, як правило, підписуються наприкінці або на початку конкретного кварталу, потрібно правильно розподілити час роботи та сформувати цілі на кожні періоди, підсилити певну частину команди.

5. Атрибуція. Аналітичні CRM допоможуть з'ясувати, які точки дотику призвели до того, що хтось став клієнтом. Це допомагає зрозуміти, звідки беруться найкращі клієнти - і як краще продати їм товар чи послугу. Точки дотику, або аналіз точок дотику, включають перегляд або натискання оголошення, відвідування веб-сайту та будь-які інші взаємодії, які потенційний клієнт має з підприємством, або іншими словами – як комунікації підприємства залучають потенційних клієнтів.

Атрибуція першим дотиком пов'язує дохід із першою взаємодією Ліду з вашою компанією. Атрибуція в останній дотик пов'язує дохід до останньої взаємодії Ліду з вашою компанією, перш ніж стати клієнтом. Атрибуція за допомогою декількох дотиків пов'язує дохід до більше ніж однієї точки дотику. Аналітичний CRM з багатоконтактною атрибуцією може присвоювати різну вагу кожній точці дотику протягом подорожі покупця. Це дозволяє визначити на чому саме потрібно сконцентрувати свою увагу на процесі комунікації з клієнтом. Завдяки атрибуції можна побачити, які маркетингові зусилля мають найбільший вплив. Ці відомості допоможуть зробити більше того, що працює, і менше того, що ні.

Основна різниця оперативної та аналітичної CRM полягає у тому, що перша досліджує діяльність внутрішніх процесів підприємства та оптимізує їх, а друга дозволяє проаналізувати ці бізнес-процеси зі сторони різних показників ефективності. Саме тому, що вони є дуже різними, великі підприємства можуть потребувати у наявності обох систем одразу. Через це, з'явилася колаборативна CRM, яка по факту є комбінацією оперативної та аналітичної, і дозволяє як систематизувати внутрішні бізнес-процеси так і в майбутньому проаналізувати їх, а також максимально деталізувати процес роботи з конкретним клієнтом та створити більш тісний зв'язок (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Діаграма відображення взаємодії різних типів CRM-систем
(сформовано автором на основі [1–8]).

Отже, у цьому підрозділі було визначено та структуровано типології CRM-систем, як операційна, аналітична та колаборативна. Визначені поняття типів систем, а також сформовано порівняльну характеристику даних типів. Досліджено функції кожного типу CRM-системи, та для якого підприємства доцільніше використовувати кожен з них. Розроблена діаграма Венна для порівняльної характеристики типів CRM-систем. Розглянуті приклади виробників CRM для різних рівнів бізнесу.

1.3. Сучасні CRM-системи та методи оцінки ефективності

Загалом, CRM-системи є доволі сучасним методом автоматизації бізнес-процесів. Наразі їх впровадження є дуже актуальним, як у малому, так і у середньому бізнесу. Для того, щоб розуміти які основні сучасні методи покращення CRM-систем потрібно розуміти в якому бізнес контексті ці покращення потрібні для конкретного підприємства і чого саме не вистачає компанії. Еволюція потенціалу CRM-систем представлена на рис. 1.2.

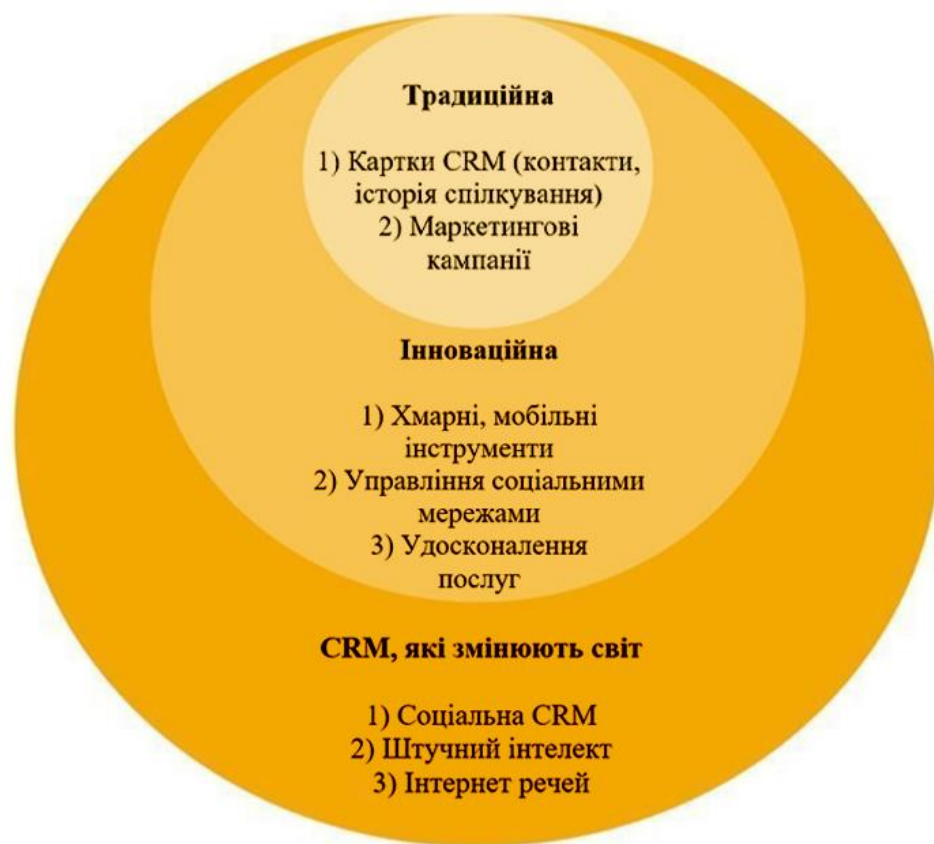


Рис 1.2. Еволюція розвитку CRM-систем [9]

Сучасні CRM вже розвиваються набагато ширше, створення базових інструментів за рахунок розвитку технологій є базовою та швидкою процедурою, саме тому компанії інвестують у штучні інтелекти, а також у відкриті соціальні платформи, які дозволяють дуже швидко збирати інформацію про потенційного клієнта. Далі розглянемо основні з них.

Першою є технологія геолокації або послуги на основі локації. Деякі CRM-системи включають технологію, яка може створювати географічні маркетингові кампанії на основі фізичних місць клієнтів, іноді інтегруючись із популярними GPS-додатками на основі місцеположення. Технологія геолокації також може використовуватися як інструмент управління мережами або контактами з метою пошуку перспектив продажу на основі місця розташування [19].

Другою є автоматизація робочого процесу (*workflow automation*) [19]. CRM-системи допомагають бізнесу оптимізувати процеси, впорядковуючи повсюдні робочі навантаження, дозволяючи працівникам зосередитись на творчих та більш тяжких завданнях. Зрозуміло, що подібні система може реалізовуватися тільки знаючи деталі роботи конкретного офісу фірми.

Третьою є управління людськими ресурсами (HRM) [19]. CRM-системи допомагають відстежувати інформацію про співробітників, такі як контактна інформація, огляд результатів діяльності та переваги в компанії. Це дає змогу управлінням людських ресурсів ефективніше керувати внутрішньою робочою силою.

Четвертою є Аналітика (Analytics) [19]. CRM допомагає створити кращі показники задоволеності клієнтів, аналізуючи дані користувачів та допомагаючи створювати цільові маркетингові кампанії.

П'ятою є AI: Технології штучного інтелекту (AI) [19]. Компанія Salesforce Einstein вбудовала в CRM-платформи для автоматизації повторюваних завдань алгоритм виявлення моделей покупки клієнтів для прогнозування майбутньої поведінки клієнтів та багато іншого. Це сучасний метод, який отримує попит наразі серед великих компаній, вони активно інвестують у технології штучного інтелекту у своїх CRM-системах.

Найактуальнішим сучасним трендом у CRM-системах є хмарні CRM, або CRM-системи засновані на базі хмарних технологій. Ця модель заснована на базі SaaS-рішень. SaaS (software as a service) - програмне забезпечення як

послуга. SaaS - це модель надання ліцензії на програмне забезпечення за передплатою, розташованому в хмарі [20].

Основною перевагою моделі SaaS є відсутність у користувачів цією послугою істотних витрат пов'язаних з придбанням, встановленням та підтримкою обладнання і коректно працюючого на ньому програмного забезпечення. Тобто, по суті, замовник не створює своє програмне забезпечення, а бере в оренду. Це дозволяє уникнути вагомих витрат на покупку програмного і технічного забезпечення, а також підтримку його працездатності. За великим рахунком SaaS є сервісом, який надається через Інтернет.

SaaS-модель володіє рядом переваг перед звичайними програмними продуктами:

- додаток надається віддалено, через веб-інтерфейс, що дозволяє використовувати його в будь-якій точці світу, де є зв'язок з інтернетом;
- використовувати сервіс можна на різних операційних системах і в будь-яких браузерах;
- одним додатком можуть користуватися кілька користувачів;
- постійна технічна підтримка;
- розгортання та розробка веб-додатки здійснюється потужними комп'ютерами на сервісі постачальника послуги;
- зменшення навантаження на ІТ фахівців;
- надання можливості легально працювати з програмними продуктами;
- можливість істотно скоротити витрати на розробку і закупівлю програмного забезпечення.

Завдяки новітнім технологіям рух у напрямку хмари (*cloud*) відкрив двері для альтернативних додатків, які зробили величезний вплив на спосіб обробки і управління даними підприємства.

Наведемо причин, за якими хмарні обчислення можуть принести користь будь-якому підприємству, яке бажає використовувати корпоративні програми:

- Зниження витрат. З хмарними обчисленнями немає необхідності вкладати кошти в апаратну інфраструктуру, програмне забезпечення та ліцензійні платежі. Хмарні обчислення використовують програмне забезпечення як сервіс з моделлю, заснований на одноразових, або періодичних платежах. Це може сильно впливати на малі і середні підприємства з обмеженим бюджетом, які можуть зазнавати труднощів з початковими інвестиціями. З тих пір як абонентські плати стали в основному фіксованими місячними ставками, немає ніяких несподіваних додаткових зборів або непередбачених витрат. Зниження витрат також означає збільшення показника окупності інвестицій.

- Безкоштовне обслуговування. Одна з найдорожчих особливостей традиційної установки сервера – це підтримка оновлення програмного забезпечення і оновлень безпеки. Найчастіше компаніям доводиться наймати ІТ персонал для управління регулярним технічним обслуговуванням сервера. Замість цього, сервіси хмарних обчислень керують всім

- Підвищена безпека. Хоча деякі власники бізнесу побоюються, що хмарні обчислення являють собою загрозу безпеці, насправді це не так. Багато «хмарних» виробників розробляють серйозні заходи безпеки, і можуть оснащувати частими оновленнями безпеки, оскільки вони обслуговують багатьох клієнтів. Без використання хмарних рішень резервне копіювання, як правило, робиться один раз в день. У разі збою обладнання дані можуть бути втрачені. У використанні хмарних обчислень резервне копіювання здійснюється в режимі реального часу або через певні проміжки часу, в результаті чого практично не буває втрат даних у випадку, якщо щось відбувається з інфраструктурою.

- Зручний доступ до даних.

Наявність постійного доступу до даних підприємства є дуже важливим для будь-якого бізнесу. Поки користувач підключений до Інтернету, хмарні обчислення забезпечують миттєвий доступ до даних у будь-який час доби, незалежно від місцезнаходження або використовуваного пристрою.

Оскільки все більше підприємств схильються до віддалених систем для корпоративних додатків, хмарні обчислення, в кінцевому рахунку, стануть способом життя для багатьох. Саме тому SaaS моделі CRM є наразі дуже популярними серед різних компаній світу і активно ними впроваджуються. Компанія Salesforce, яка є лідером розробки CRM-систем наразі повністю перейшла на створення CRM на базі хмарних технологій [2]. Функції сучасної CRM-системи узагальнено на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні функції сучасної CRM-системи

(сформовано автором на основі [9-14; 19-29])

CRM-система повинна бути ефективною. Якщо економічні показники бізнесу не демонструють зростання після впровадження CRM, то сенс такого рішення втрачається, так як основна ціль підприємства отримання прибутку, а в нашому випадку збільшення його. Для того, щоб оцінити ефективність впровадженої системи використовують різні методи оцінки ефективності CRM. Звичайно, кожна CRM-система є індивідуальною для кожного підприємства. Також, для кожної компанії ці показники ефективності можуть

бути різними. Для одного підприємства важливо оптимізувати час роботи менеджера, звільнити його від рутинних справ і тим самим збільшити прибутки, а іншому підприємству важливо розуміти аналітичні показники бізнесу на довгостроковій діяльності, тому створюються індивідуальні оцінки ефективності для кожної компанії.

Існують базові методи оцінки ефективності CRM-систем. Вони не мають індивідуального підходу до підприємства, а досліджують загальні принципи ефективності за системою. Вони є базовими, тому що на основі них будуються методи оцінки, які будуть впровадженні у фінальний аналіз CRM. Продуктивність CRM повинна бути вимірюваною, щоб організації могли зрозуміти, які аспекти слід покращити. Багато критеріїв вимірювання наразі запропоновано, у вигляді картки збалансованої оцінки, показників успіху CRM, задоволеності клієнтів, утримання клієнтів, тощо. Далі розглянемо основні з них.

Першим методом є підвищене утримання клієнтів: одне - придбати нових клієнтів, інше - змусити їх залишатися з підприємством. Відносини є ключовим, тому частіше вигідно зберегти існуючі відносини, ніж будувати стосунки з новим замовником. Кількість клієнтів, які не відхиляються від підприємства, можуть бути використані для перевірки працездатності CRM. [15]

Другим методом є збільшення кількості відвідувань та замовлень на кожного клієнта: добре працююча CRM повинен мати можливість залучити більше трафіку для бізнесу. Кількість людей, які відвідують або замовляють у компанії має бути вищою, ніж раніше. У випадку, коли в трафіку та замовленнях немає позитивної зміни, CRM може вважатися не ефективною. [16]

Третій - збільшення продажів: отримання прибутку є життєвою кров'ю компанії, а прибуток не може бути отриманий без продажів. Зростання того, що споживачі в середньому витрачають на кожне замовлення, повинно збільшуватися за допомогою CRM. Але все же потрібно звернути увагу на те,

що всі вивчені джерела не зазначають прибуток першим методом оцінки ефективності CRM. Робота зі споживачами є більш важливою для підприємства. [15]

Четвертим методом є збільшення крос-продажу: здійснення перехресних продажів сприяє створенню балансу в продажах, оскільки відсутність перехресних продажів може призвести до того, що підприємство не отримає прибутку від певних товарів. Перехресний продаж означає, що клієнти купують продукцію різних категорій. Добре працююча CRM повинен збільшувати перехресні продажі. [17]

П'ятим методом є розвиток дорогих продажів: навіть у межах одного підприємства продукти можуть реалізовуватися не за одною ціною. Потрібно, щоб компанія продавала дорожчі товари настільки ж ефективно, як і менш дорогі. CRM повинен бути в змозі сприяти збільшенню продажів товарів з більш високою ціною. [17]

Шостим методом є збільшення «рефералів», або збільшення показників рекомендацій клієнтами компанії: найкращим варіантом для підприємства є отримання нових клієнтів саме за рекомендаціями. Для компанії це дає змогу отримати одразу більш лояльного споживача, ефективність роботи з яким одразу зростає. Один клієнт може вплинути на іншого, щоб придбати у підприємства, але цей ланцюжок може продовжуватися безкінечно, якщо «реферальна» система буде налагоджена якісно. Цей елемент також демонструє ефективність впровадження CRM-системи. [18]

Сьомим методом є дохід на одного продавця: це стосується суми коштів, внесених у компанію кожним торговим представником. Збільшення середньої суми, реалізованої як дохід, може послужити засобом вимірювання ефективності управління ресурсами у впровадженій CRM. [18]

Восьмим методом є маркетингова ефективність, яку розділяють на два параметри: зростання рівня відповідей та збільшення маркетингової віддачі від інвестицій. [18]

Щодо рівня відповідей: коли проводяться маркетингові кампанії, маркетологи очікують певний рівень відповіді від клієнтів та потенційних клієнтів. CRM може значно допомогти підвищити швидкість, з якою клієнти реагують на ринкову кампанію. Відповідь клієнтів може надходити у формі дій, і це вимірює ефективність CRM.

Щодо збільшення маркетингової віддачі від інвестицій: маркетологи повинні мати можливість прирівняти такі ресурси, як енергія, час та гроші, витрачені на маркетинговий результат, який сприяє зростанню підприємства. Гроші, отримані як дохід від маркетингової кампанії, повинні бути більшими, ніж витрати на проведення зазначеної кампанії. CRM при оптимальному виконанні може сприяти збільшенню віддачі від інвестицій в маркетинг. Підвищення або падіння рентабельності інвестицій може бути використане при оцінці працездатності CRM.

Останнім дев'ятим методом є тривалість циклу продажів: у продажу відбувається у декілька етапів, а швидкість оборту цих етапів формують оборотні активи. Чим більша швидкість циклу оборотних активів, тим кращий може стати фінансовий результат підприємства за менший відрізок часу. Тривалість цього циклу може бути використана як показник для вимірювання продуктивності CRM, оскільки якісний CRM повинен скоротити час, необхідний для продажу. [16]

Отже, у цьому підрозділі було проаналізовано сучасні CRM-системи та методи оцінки їх ефективності. Досліджено актуальні на сьогодні види CRM, які впроваджуються на базі таких технологій як геолокації, автоматизація робочого процесу, автоматизоване управління людськими ресурсами, штучний інтелект, а також CRM, які створюються на базі хмарних технологій. Визначено, чому їх використання наразі є доцільним. Також, структуровано важливість методів оцінки CRM, досліджено базові методи оцінки ефективності, проаналізовано їх актуальність.

Висновки до розділу 1:

Дослідження теоретичних основ запровадження системи CRM на підприємстві дозволило зробити такі висновки і узагальнення:

– Проаналізовано різні визначення від науковців та практиків щодо поняття «CRM-система» та запропоноване авторське. Визначено цілі CRM-систем та варіації стандартних додатків. Виділено та систематизовано п'ятнадцять основних можливостей CRM-систем, які дозволяють підприємству сформулювати точну задачу для системи та зрозуміти який тип системи краще використовувати. Сформовано три основоположних принципи CRM-систем на підприємстві.

– Визначено та структуровано типології CRM-систем, як операційна, аналітична та колаборативна. Визначені поняття типів систем, а також сформовано порівняльну характеристику даних типів. Досліджено функції кожного типу CRM-системи, та для якого підприємства доцільніше використовувати кожен з них. Розроблена діаграма Венна для порівняльної характеристики типів CRM-систем. Розглянуті приклади виробників CRM для різних рівнів бізнесу.

– Проаналізовано сучасні CRM-системи та методи оцінки їх ефективності. Досліджено актуальні на сьогодні види CRM, які впроваджуються на базі таких технологій як геолокації, автоматизація робочого процесу, автоматизоване управління людськими ресурсами, штучний інтелект, а також CRM, які створюються на базі хмарних технологій. Визначено, чому їх використання наразі є доцільним. Також, структуровано важливість методів оцінки CRM, досліджено базові методи оцінки ефективності, проаналізовано їх актуальність.

РОЗДІЛ 2

ЕКОНОМІКО-ОРГАНІЗАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОМПАНІЇ ALPHA GRISSIN INFOTECH UKRAINE

2.1. Аналіз господарської діяльності компанії Alpha Grissin на українському ринку проектування центрів обробки даних

Компанія Alpha Grissin Infotech Ukraine – офіційний дистриб'ютор Vertiv (раніше - Emerson Network Power), HUBER + SUHNER, ASCO і Cummins в Україні. Основна діяльність організації – проектування, розробка та виготовлення мобільних центрів обробки даних; а також виготовлення, збір та встановлення систем кондиціонування та джерел безперебійного живлення для електронних систем, що мають працювати цілодобово у певних умовах: дата-центри, промислові об'єкти, тощо. Компанія має прямі договори з повним доступом до ресурсів виробників і можливістю пропонувати найбільш конкурентоспроможні ціни. Будучи проектним дистриб'ютором, Alpha Grissin має штат сертифікованих інженерів (сертифікати Uptime Institute), які пройшли навчання на заводах виробників, і мережу авторизованих партнерів у всіх регіонах України. Спільно з партнерами, компанія пропонує своїм клієнтам максимально ефективні рішення на базі обладнання Vertiv, Cummins Power Generation і HUBER + SUHNER.

На обладнанні, що постачається компанією Alpha Grissin Infotech Ukraine, побудовано більше половини великих дата-центрів в Україні. Сумарно за 9 років вже десятки мегават систем кондиціонування і безперебійного живлення підтримують безперервне функціонування, критичних до простоїв, додатків і сервісів. Наприклад, такі мобільні оператори, як Vodafone та Київстар є постійними клієнтами компанії та замовляють будівництво і проектування їхніх центрів обробки даних на території України.

Важливим моментом є те, що компанія Alpha Grissin є партнером та єдиним дистриб'ютором в Україні найкращих систем кондиціонування в світі, тому тільки половина роботи компанії пов'язана з проектуванням та виробництвом, інша – це збут та робота з партнерами. Відповідно до мети дослідження, у цьому розділі другий вид діяльності проаналізовано більш детально. Фактично, реалізація продукції деяких партнерів є частиною роботи компанії, у процесі якої Alpha Grissin виступає посередником. Тому важливо сфокусувати увагу на цьому моменті, так як партнерські відносини компанії є частиною роботи та важливим елементом успіху організації.

Компанія активно використовує співпрацю із своїми партнерами, реалізуючи їх продукцію на українському ринку, а також впроваджуючи їх системи до власних проектів. Форма власності: товариство з обмеженою відповідальністю. Наразі кінцевим власником компанії на території України є: ТОВ «Сарфор Трейдинг Лімітед» та компанія «Сансет Лакшері ЛТД», яка зареєстрована в Лондоні. Обидві компанії є рівноцінними кінцевими власниками ТОВ «Alpha Grissin Інфотек Україна». Основним офіційним видом економічної діяльності на території України є 33.13 «Ремонт електронного та оптичного устаткування». Після виготовлення мобільного ЦОД Alpha Grissin пропонує своїм клієнтам цілодобовий технічний моніторинг, із подальшим виїздом на локацію перебування технічного обладнання та ремонтом його або гарантійною заміною. Це дуже цікава послуга, але наразі формує не більше 10% доходу компанії. До інших видів діяльності можна віднести 46.69 «Оптова торгівля іншою технікою та обладнанням»; 71.12 «Діяльність у сфері інженерних розробок та надання технічних консультацій у цій області»; 33.14 «Ремонт електричного обладнання»; 33.20 «Монтаж промислової техніки та обладнання».

Кількість успішно реалізованих проектів в Україні станом на 2018 рік становить 384. За результатами 2019 року – 422. Всього за половину 2019 року компанією було успішно реалізовано 38 проектів. Що майже дорівнює середньому показнику минулорічних періодів, із середньою кількістю у 43

проекти за рік. Це демонструє дуже сильну динаміку зростання попиту на продукцію компанії. Це пов'язано із виконанням певного списку проектів для державних об'єктів. Alpha Grissin поставляла кондиціонери Liebert HPS для об'єктів на ЧАЕС, а саме на НБК "Novarka", серед яких серверні приміщення, енергокімнати і зали з системами автоматизації.

Організаційна структура компанії зображена на рис. 2.1. Організаційна структура взята із офіційних документів компанії. За своєю формою вона є лінійною. Головним директором (General Manager) організації є Топалов Володимир Іванович. Радою директорів є головний офіс Alpha Grissin у Греції. Головним бухгалтером та фінансовим директором є Світлана Бондаренко. Головним технічним директором – Олексій Галиновський. Наразі кількість працівників складає близько 50 осіб.

Загалом, організаційна структура компанії хоч і є доволі лінійною та чітко розподіляє задачі за відділами, це не заважає внутрішній структурі організації будувати гнучкою. До основних видів продукції, що виробляє компанія Alpha Grissin належать охолоджувальні системи, системи змінної напруги, спеціальні технічні шафи для електрозабезпечення та ізоляції, системи постійної напруги, системи моніторингу та управління, дизель-генератори.

До охолоджувальних систем належать: Шафові кондиціонери: Liebert PCW, Liebert® PDX, Liebert HPM S; Шафові автономні кондиціонери: Liebert HPM D, Liebert HPA; Охолодження шаф високої щільності; Системи охолодження для DATA-центрів і серверних приміщень: Liebert CRV 300mm, Liebert CRV 600mm, Knuerr Cooltherm; Моноблочні чиллери з вбудованою функцією вільного охолодження (фрікулінг): Liebert HPC-S, Liebert HPC-M, Liebert HPC-L; Моноблочні і спліт-кондиціонери: Liebert XDP, Liebert XDO, Liebert XDH; Зовнішні конденсаторні блоки, системи типу "спліт", обладнання для додаткового охолодження: Liebert® AFC; Рішення Knürr по ізоляції холодного коридору: Knuerr CoolFlex Knuerr CoolAdd. Наразі у асортименті компанії більше 150 видів продукції для будь-якої задачі. Це основні продукти із категорії охолоджувальних систем.

ALPHA GRISSIN SA – ORGANIZATION CHART 2015

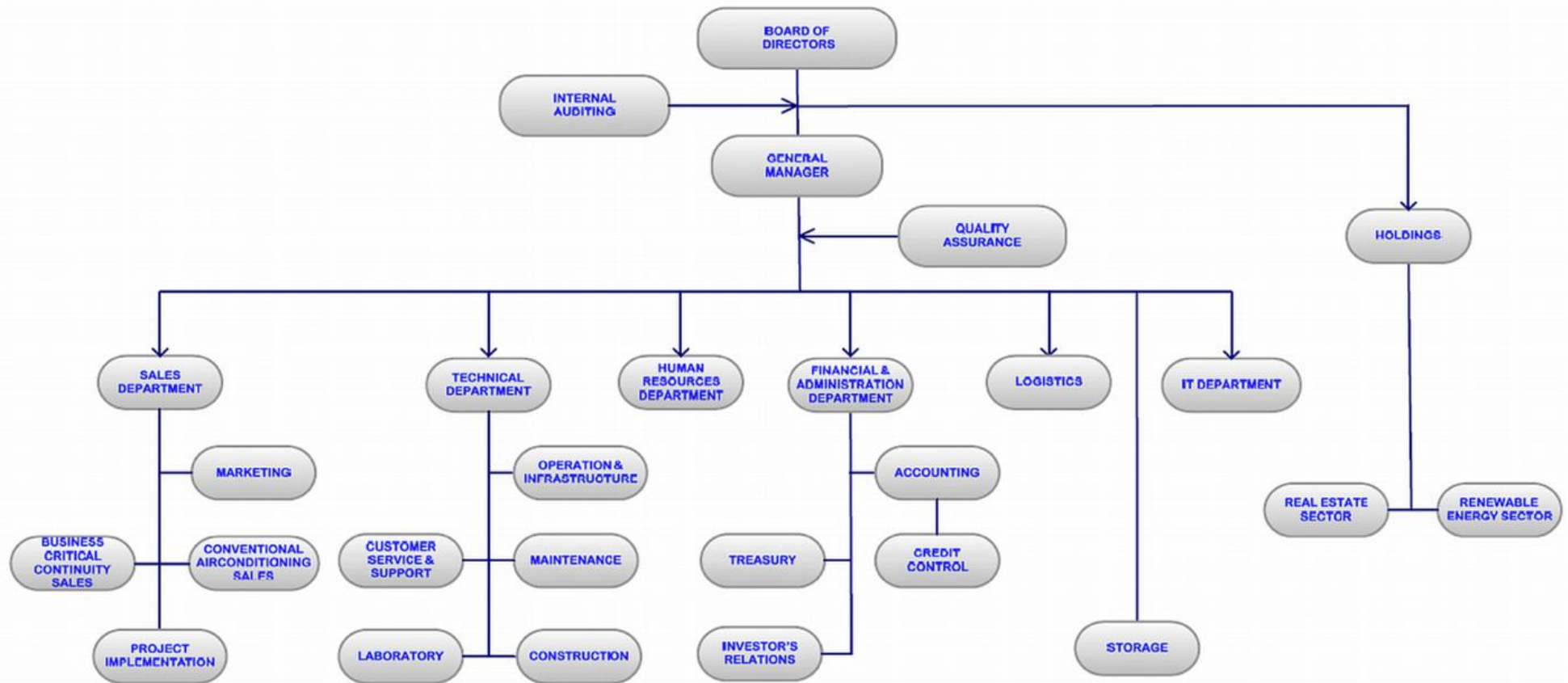


Рис. 2.1. Організаційна структура компанії Alpha Grissin Infotech Ukraine

Основними замовниками компанії є ринок послуг комерційних дата-центрів в Україні. Вони складають приблизно 40% усіх замовлень компанії. А у підрозділі охолоджувальних систем усі 60–65%. Саме тому деякі клієнти для компанії є основним складом замовників, а їх проекти (загалом дата-центри) постійно розширюються та потребують збільшення охолоджувальної потужності. Крім того, постійно потребують сервісної підтримки. До таких клієнтів належать: IT-Solutions; ITIS; Міні-ЦОД для SI Center; New Telco; Be Mobile; Gigacenter; United DC.

Ринок виробництва мобільних ЦОД в Україні є визначеним та не переповненим. Цей ринок доволі обмежений, потребує багато ресурсів та спеціалістів, а попит обмежений специфічністю фінальної продукції. Найбільшими та основними конкурентами для Alpha Grissin є компанії Extreme LTD та IQ Trading. Обидві організації функціонують довгий період на ринку України і також надають повний спектр проектування та розробки мобільних ЦОД. Ці три компанії в цілому займають 90% ринку проектування центрів обробки даних в Україні. Дані по кількості успішно реалізованих ЦОД та виручці за 2019 рік цих компаній наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяги продажу компанії Alpha Grissin та основних конкурентів

(сформовано автором на основі даних компанії)

Компанія	ЦОД (од.)	Виручка (млн. грн)
Alpha Grissin	52	24,33
Extreme LTD	73	33,85
IQ Trading	34	18,77

З метою пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Alpha Grissin Інфотек Україна» здійснено оцінку конкурентоспроможності основних гравців ринку проектування та виробництва мобільних ЦОД

експертним методом. Результати оцінки за 10-бальною шкалою наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Експертні оцінки конкурентоспроможності виробників моб. ЦОД

(сформовано автором на основі проведеного дослідження)

Показник	Alpha Grissin	Extreme LTD	IQ Trading
Ціна	6	7	9
Якість	9	8	6
Рекламна підтримка	6	6	7
Імідж	9	9	6
Наявність сервісних центрів	9	7	6
Додаткові послуги	7	7	8

Експертне оцінювання проводилось автором, використовуючи метод порівняння, зважаючи на відкриті джерела компаній: офіційні сайти, соціальні мережі, тощо. Загалом, для досягнення максимальної об'єктивності оцінки, автором було досліджено декілька перевірених джерел та ресурсів, а також, якщо оцінити показник об'єктивно було не можливо, підприємство отримувало середню оцінку 6. Дані компанії були досліджені на основі лідерства на ринку виробництва мобільних ЦОД в Україні.

На основі результатів експертного оцінювання побудовано матрицю конкурентоспроможності, наведену на рис. 2.2.

Наявність сервісних центрів та виїзного сервісного обслуговування є сильною стороною перед конкурентами. Однак, після проведеного аналізу можемо зробити висновок, що для підвищення конкурентоспроможності компанії Alpha Grissin варто намагатися зменшувати ціни на виробництво ЦОД. З іншого боку якість виробництва підприємства знаходиться на найвищому рівні, у порівнянні з конкурентами, саме тому найвища ціна на продукцію має обґрунтування.

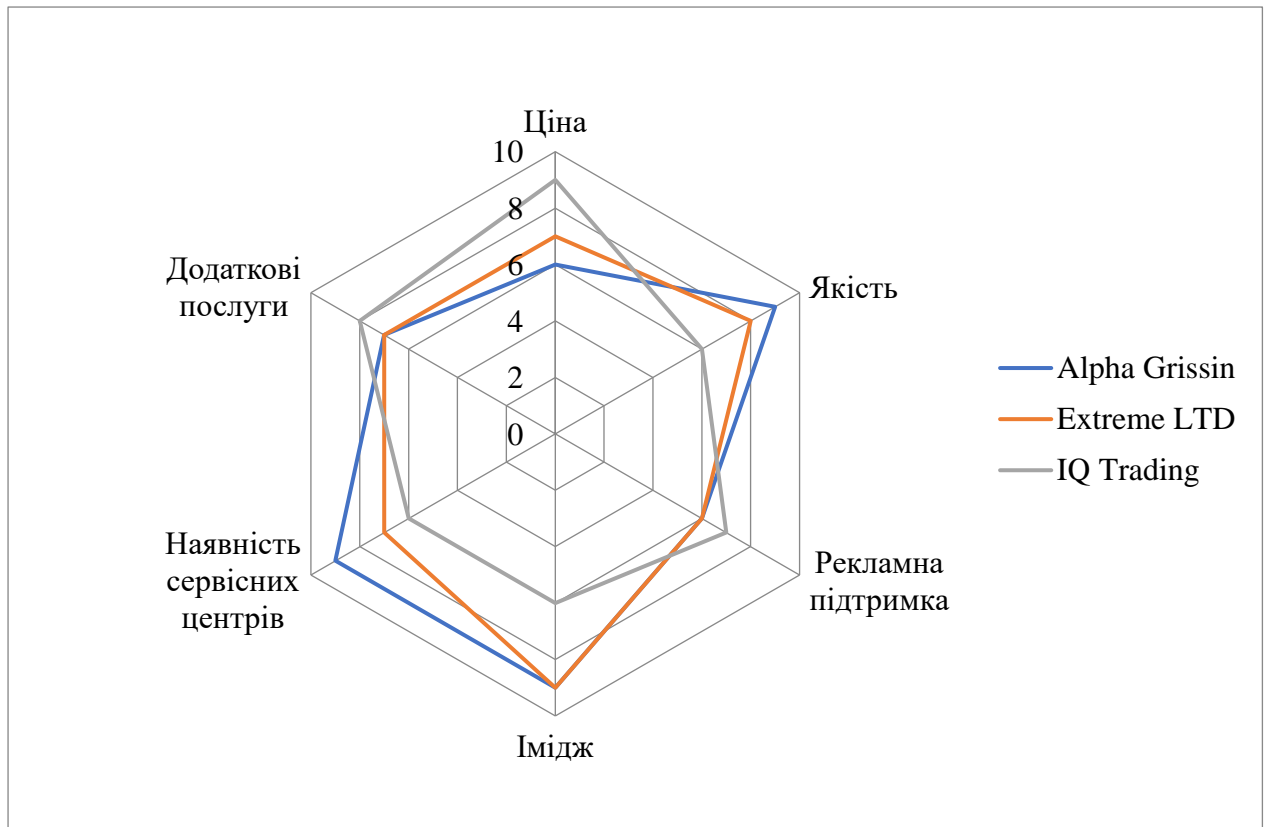


Рис 2.2. Матриця конкурентоспроможності компанії Alpha Grissin Infotech Ukraine та основних конкурентів-виробників моб. ЦОД (сформовано автором на основі проведеного дослідження)

Вважаємо, доцільно звернути увагу на навколишню інфраструктуру продукту. Потрібно посилити додаткові послуги, це може бути встановлення додаткового обладнання, а також інвестування у рекламну підтримку. Гарним інструментом може стати традиційний презентаційний ролик та комунікація, завдяки йому, з потенційними інвесторами. Це також може додати додаткової переваги перед конкурентами. Основним конкурентом для Alpha Grissin є компанія Extreme LTD.

Для отримання комплексної інформації про компанію ТОВ «Alpha Grissin Інфотек Україна» проведено SWOT-аналіз, який дозволив виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості і загрози ринку, на якому вона діє (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналіз компанії Alpha Grissin
(сформовано автором на основі проведеного дослідження)

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> • Бренд «Alpha Grissin» (репутація та імідж найякіснішого виробника ЦОД); • Цілодобове виїзне сервісне обслуговування; • Різновид видів діяльності, можливість виконання комплексу задач; • Монобренд (єдиний офіційний постачальник обладнання Emerson в Україні) • Корпоративна соціальна відповідальність; • Можливість виконання унікальних замовлень завдяки великій кількості партнерів 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока ціна; • Різновид видів діяльності – відсутність конкретного розвитку у певному напрямленні, відсутність конкретизації діяльності; • Слабкі маркетингові комунікації, відсутність маркетингового плану, стратегії. Слабка рекламна підтримка • Маленька кількість додаткових послуг навколо виробництва мобільних ЦОД
Можливості:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> • Розширення ринку виробництва мобільних ЦОД в Україні; • Збільшення виручки завдяки здешевленню матеріалів на виробництві партнерського обладнання; • Інтенсивний розвиток інтернет-технологій та зростання потреби у їх підтримці; • Розвиток технології Blockchain (може бути і загрозою); 	<ul style="list-style-type: none"> • Поява нових технологій охолодження, котрі не потребують фрікулінгу (імерсійне охолодження, водяне охолодження, тощо) • Розвиток технології Blockchain (може бути можливістю) • Зменшення купівельної спроможності інвесторів (криза) та пошук більш дешевих рішень проектування ЦОД; • Поява нових конкурентів (проникнення на ринок інших міжнародних гравців); • Нестабільна політична ситуація; • Розірвання контракту с партнерами

Вагомими перевагами компанії є сильний бренд (імідж найякіснішого виробника) та монобрендність. Якість виконання робіт є дуже важливим фактором при прийнятті рішення про інвестицію у дата-центр, а партнерство із найсучаснішими компаніями з систем охолодження є дуже сильним додатком до цього. З іншого боку висока ціна, слабкі маркетингові комунікації та маленька кількість наявних додаткових послуг загалом формують також

сильний недолік. Крім того, відсутність додаткових послуг не дає можливості клієнту унікалізувати його замовлення. Середньозважена оцінка сильних сторін компанії дорівнює 17,4. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка можливостей і сильних сторін компанії Alpha Grissin

(сформовано автором на основі проведеного дослідження)

Сильні сторони	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка	Частка	Середньозважена
Бренд «Alpha Grissin» (репутація та імідж найякіснішого виробника ЦОД);	5	5	25	0,29	7,25
Цілодобове виїзне сервісне обслуговування;	4	5	20	0,23	4,6
Різновид видів діяльності, можливість виконання комплексу задач;	3	3	9	0,1	0,9
Монобренд (єдиний офіційний постачальник обладнання Emerson в Україні)	4	3	12	0,14	1,68
Корпоративна соціальна відповідальність;	2	3	6	0,07	0,42
Можливість виконання унікальних замовлень завдяки великій кількості партнерів;	3	5	15	0,17	2,55
Середньозважена сума показника	-	-	-	-	17,4
Можливості	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка	Частка	Середньозважена
Розширення ринку виробництва мобільних ЦОД в Україні;	5	5	25	0,35	8,68
Збільшення виручки завдяки здешевленню матеріалів на виробництві партнерського обладнання;	4	4	16	0,22	3,56
Інтенсивний розвиток інтернет-технологій та зростання потреби у їх підтримці;	5	5	25	0,35	8,68
Розвиток технології Blockchain (може бути і загрозою);	2	3	6	0,08	0,5
Середньозважена сума показника	-	-	-	-	21,4

З можливостей зазначимо інтенсивний розвиток інтернет-технологій, що автоматично впливає на загальний розвиток індустрії виробництва дата-центрів та наразі знаходиться у активному зростанні. Серйозною загрозою може стати поява нових технологій охолодження, але компанія до цього може приготуватися. А ось до появи нових конкурентів – складніше. Ринок США у сфері розробки мобільних ЦОД дуже сильний та великий. Якщо Україна стане для них цікавим місцем для розвитку виробництва – вони можуть стати серйозною загрозою для компанії Alpha Grissin.

Щодо технології Blockchain, вона може надати додаткових можливостей компанії, а може навпаки сформувати загрозу. Це буде залежати від її майбутнього розвитку та глобального впливу на розвиток класичних інтернет-технологій. Alpha Grissin займає лідируючі позиції на ринку проектування та виробництва мобільних ЦОД, але є дуже важливі стратегічні елементи, які потребують вдосконалення. Середньозважена оцінка можливостей компанії дорівнює 21,4.

Слабкими сторонами компанії є (табл. 2.5): висока ціна, відсутність конкретизації діяльності, слабкі маркетингові комунікації, маленька кількість додаткових послуг, щодо індивідуалізації ЦОД. Один з наявних недоліків підприємства «Alpha Grissin» є висока ринкова ціна послуг компанії. Це дуже важливий фактор, який оцінює клієнт під час вибору компанії-посередника на ринку проектування ЦОД. Будівництво дата-центру – це масштабний та вартісний проект, де різниця у ціні на 5%, може коштувати клієнту сотні тисяч доларів. Підприємству «Alpha Grissin» наразі допомагає наявність сильного іміджу, але ціна все ще залишається недоліком. Через те, що маркетингові комунікації знаходяться на низькому рівні, клієнт до кінця не розуміє навіщо йому сплачувати суму більшу за ринкову. Фактично, високу ціну, використовуючи та інвестуючи у якісні маркетингові комунікації, можна зробити власною перевагою. Але наразі – це суттєва слабка сторона компанії «Alpha Grissin». Відсутність великої кількості додаткових послуг компанія пояснює як «невпевненість у впровадженні всіх наявних на ринку рішень».

Таблиця 2.5

Оцінка загроз і слабких сторін компанії Alpha Grissin
(сформовано автором на основі проведеного дослідження)

Слабкі сторони	Важливість	Оцінка	Зважена оцінка	Частка	Середньо-зважена
Висока ціна;	5	5	25	0,32	8,12
Різновид видів діяльності – відсутність конкретного розвитку у певному напрямленні, відсутність конкретизації діяльності;	3	4	12	0,16	1,87
Слабкі маркетингові комунікації, відсутність маркетингового плану, стратегії. Слабка рекламна підтримка	4	5	20	0,26	5,19
Маленька кількість додаткових послуг навколо виробництва мобільних ЦОД;	4	5	20	0,26	5,19
Середньозважена сума показника	-	-	-	-	20,4
Поява нових технологій охолодження, котрі не потребують фрікулінгу (імерсійне охолодження, водяне охолодження, тощо)	5	5	25	0,4	10
Розвиток технології Blockchain (може бути можливістю)	2	2	4	0,06	0,26
Зменшення купівельної спроможності інвесторів (криза) та пошук більш дешевих рішень проектування ЦОД;	4	1	4	0,06	0,26
Поява нових конкурентів (проникнення на ринок інших міжнародних гравців);	4	2	8	0,13	1,03
Нестабільна політична ситуація;	3	2	6	0,1	0,58
Розірвання контракту с партнерами;	5	3	15	0,24	3,63
Середньозважена сума показника	-	-	-	-	15,8

Тобто, підприємство «Alpha Grissin» залишають за собою консервативні рішення в яких вони впевнені на 100%. Але, знову ж таки, через слабкі

маркетингові комунікації, більшість клієнтів не розуміють цього рішення. Середньозважена оцінка слабких сторін компанії дорівнює 20,4.

Основними загрозами для підприємства «Alpha Grissin» (табл. 2.5), які важливо контролювати та відслідковувати, є поява нових технологічних рішень та розірвання контракту з партнерами. Звичайно, зовнішній фактор появи нових технологічних рішень, складно контролювати, але використовуючи бенчмаркінг можна відслідкувати цю загрозу раніше та встигнути впровадити нові рішення. Залежність від основних партнерів є одною із найсерйозніших загроз для компанії. Середньозважена оцінка загроз компанії дорівнює 15,8

Результати SWOT-аналізу компанії Alpha Grissin наведені у таблиці 2.6. Загальний зведений SWOT-аналіз за експертною оцінкою є позитивним, показник дорівнює 1,6. Але є перевага слабких сторін над сильним. Наразі хоч кількість слабких сторін менша, їх сила та важливість переважають.

Таблиця 2.6

Зведені дані SWOT-аналізу компанії Alpha Grissin
(сформовано автором на основі проведеного дослідження)

Сильні сторони:	Слабкі сторони:	Дельта
17,4	20,4	-3
Можливості:	Загрози:	
21,4	15,8	5,6
-4	4,6	$(0,6+2,6)/2 = 1,6$

Отже, у цьому підрозділі проведено аналіз господарської діяльності компанії «Alpha Grissin» на українському ринку проектування та будівництва центрів обробки даних (ЦОД). Досліджено організаційну структуру компанії та встановлено її тип як лінійна. Структуровані основні види продукції та послуги підприємства. Також, на основі показників обсягу продажів на ринку

проектування та будівництва центрів досліджено основних конкурентів компанії, розроблена авторська експертна оцінка конкурентів та побудована матриця конкурентоспроможності. Сформований зведений SWOT-аналіз компанії, досліджені сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози підприємства. На основі сформованих проблем та недоліків, для максимальної об'єктивності оцінки, впроваджені зважені авторські експертні оцінки з дослідженням важливості кожного фактору.

2.2. Оцінка фінансового стану підприємства

Для проведення комплексної діагностики економічних та фінансових показників підприємства проаналізуємо основні активи і пасиви компанії, розрахуємо питому вагу розділів і окремих їх складових у загальній сумі активів та пасивів, проаналізуємо їх у динаміці, встановимо зміни на початок та кінець періоду. Для початку проведемо вертикальний та горизонтальний аналіз показників компанії. Аналіз динаміки та структури активів компанії Alpha Grissin за 2018–2019 роки наведений у табл. 2.7. Для дослідження було обрано останні 2 роки діяльності компанії, так як для впровадження CRM-системи доцільним є аналіз наявного фінансового стану, а не довгострокової ретроспективи. Ефективність операційної CRM має бути помітна вже в перший рік її впровадження, а тому оцінка саме актуальної річної динаміки є найкращим рішенням.

Дослідження динаміки оборотних активів є найцікавішим фактором для нас. Негативна динаміка оборотних активів може казати нам про не достатню кількість операційного контролю, або вибування грошових коштів у капітальні інвестування. Для проведеного дослідження розуміння цієї динаміки є важливим, це дозволяє зрозуміти тип потрібної до впровадження системи, а також сформувати прогнозовані фінансові показники від впровадження. Оборотні активи та грошові кошти – це показники, які напряду

пов'язані із ефективністю внутрішніх процесів підприємства, покращення яких є ціллю операційної CRM.

Таблиця 2.7

Аналіз динаміки та структури активів компанії Alpha Grissin за 2018-2019 роки (сформовано автором на основі даних компанії)

№	Показники	2018	2019	Відхилення	
				абсол., тис. грн.	відносне, %
1	Активи підприємства, всього (ряд. 280 (1300))	57310	47566	-9744	0,82997008
2	Необоротні активи (ряд. 80 (1095))	18370	22576	4206	1,22897857
	у відсотках до всіх активів	32,05353	47,46329	15,409751	X
3	Оборотні активи (ряд. 260 (1195))	38940	24989	-13950	0,64173906
	у відсотках до всіх активів	67,94647	52,53671	-15,409751	X
3.1.	Матеріальні оборотні активи (S ряд. 100÷140 (S 1100+1110))	6375	6494	119	1,01867236
	у відсотках до оборотних активів	16,37164	25,98773	9,6160854	X
3.2.	Дебіторська заборгованість (S ряд. 150 ÷210 (S ряд. 1125÷1155))	6114	5560	-553	0,90940119
	у відсотках до оборотних активів	15,70255	22,2519	6,549355	X
3.3.	Грошові кошти та їх еквіваленти (S ряд. 220÷240 (1160+1165))	30008	16311	-136975	0,54355193
	у відсотках до оборотних активів	77,06344	65,27261	-11,790834	X
3.4.	Інші оборотні активи (ряд. 250 (ряд. 1170+1190))	38	40	2	1,06361984
	у відсотках до оборотних активів	0,098894	0,163908	0,06501346	X

Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів Alpha Grissin за 2019 рік наведений у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів компанії Alpha Grissin за 2018-2019 роки (сформовано автором на основі даних компанії)

№	Показники	2018	2019	Відхилення	
				абсол., тис. грн.	відносне, %
1	Джерела утворення активів	57310	47566	-9744	0,82997
2	Власний капітал	29953	30798	845	1,02819
	у відсотках до всіх джерел утворення	52,26604	64,74862	12,48258	X
2.1.	Власний оборотний капітал	11583	8221	-3362	0,709774
	у відсотках до власного капіталу	38,67235	26,69606	-11,9763	X
3	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0
	у відсотках до всіх джерел утворення	0	0	0	X
4	Поточні зобов'язання	27356	16767	-10589	0,61293
	у відсотках до всіх джерел утворення	47,73396	35,25138	-12,4826	X
4.1.	Кредити банків	0	0	0	0
	у відсотках до поточних зобов'язань	0	0	0	X
4.2.	Кредитор заборгованість	15426	16391	965	1,062508
	у відсотках до поточних зобов'язань	56,39191	97,75479	41,36288	X

Аналіз джерел утворення активів компанії «Alpha Grissin» потрібен дослідженню, щоб сформувавши фінансовий стан у якому наразі знаходиться підприємство. Це є важливим фактором підтвердження доцільності впровадження CRM-системи та готовності компанією до цього впровадження.

Провівши вертикальний та горизонтальний аналіз показників можемо зазначити збільшення необоротних активів та їх частки у загальній кількості активів. Збільшення необоротних активів демонструє інвестування компанією у власний капітал. Оборотні активи, водночас, зменшуються. Грошові кошти за останній звітний період отримали різке зменшення внаслідок інвестування у обладнання, або для закупівлі великої кількості сировини для виготовлення продукції та збільшення загальної кількості товарів. Можна помітити чітку кореляцію між оборотними активами та грошовими коштами.

Щодо джерел утворення активів важливим є те що компанія не має довгострокових зобов'язань та кредитів банкам. Що є показником дуже незалежного власного капіталу компанії. Власний капітал демонструє позитивну динаміку що підтверджує нашу теорію про інвестування у нього оборотних активів та грошових коштів. Зменшення кількості поточних зобов'язань також може пояснювати зменшення грошових коштів.

Узагальнені дані щодо аналізу фінансових результатів за Alpha Grissin за 2018 і 2019 роки наведений у табл. 2.9. З наведених даних можна помітити чітку негативну кореляцію щодо оцінки залежності доходів від реалізації продукції компанії, а також фінансового результати від діяльності до загальної валюти балансу підприємства. Прибутки у даному звітному періоді мають негативну динаміку, що може бути поясненим збільшенням власного капіталу та інвестуванням у нього.

Таблиця 2.9

Фінансові результати компанії Alpha Grissin за 2018 –2019 рр.

(сформовано автором на основі даних компанії)

Показники	2018	2019
Чистий дохід від реалізації продукції, проектів, сервісів (тис.грн.)	60120	51008
Чистий фінансовий результат: прибуток (тис.грн.)	29864	24050

Також під час дослідження оцінено характер зміни деяких окремих статей активів та пасивів в період 2018–2019 років (табл. 2.10). Загалом у діяльності компанії спостерігається позитивна тенденція. Але деякі показники: дебіторська заборгованість, гроші та їх еквіваленти, мають негативну динаміку. Зменшення суми грошей пов'язані з інвестуванням внутрішніх коштів компанії, або виплат дивідендів. Водночас, збільшення дебіторської заборгованості є несуттєвим.

Таблиця 2.10

Аналіз динаміки основних активів та пасивів компанії Alpha Grissin за 2018 –2019 рр. (сформовано автором на основі даних компанії)

Показники	Код рядка	2018	2019	
Позитивна оцінка збільшення (тис. грн.)				
Нематеріальні активи	1000	259	277	+
Первісна вартість	1001	986	1113	+
Гроші та їх еквіваленти	1165	30008	16311	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17649	18494	+
Власний капітал	1495	29953	30798	+
Негативна оцінка збільшення				
Кредитор заборгованість	1695	27356	16767	-
Дебітор заборгованість	1125	4483	4877	+

З розрахунку аналізу динаміки видно, що компанія Alpha Grissin підвищила частку необоротних активів у загальній сумі активів підприємства на 15 відсотків. Це може аналізувати про збільшення інвестицій у основні засоби підприємства або залучення амортизації. Помітна тенденція на глобальні інвестиції у середині компанії. Далі розрахуємо показники фінансового стану підприємства за 2018–2019 років (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники фінансового стану компанії Alpha Grissin за 2018 –2019 рр.

(розраховано автором на основі даних компанії)

№ з/п	Показники	2018	2019	Нормативне значення
Аналіз майнового стану підприємства				
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,62	0,58	Зменшення
2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,57	0,81	Збільшення
3	Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,07	0,12	< ніж коефіцієнт оновлення основних засобів
Аналіз ліквідності підприємства				
1	Коефіцієнт покриття	1,42	1,49	>1
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,32	1,30	0,6-0,8
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,10	0,97	>0, збільшення
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	11583,00	8221,00	>0, збільшення
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,52	0,65	> 0,5
2	Коефіцієнт фінансування	0,91	0,54	< 1, зменшення
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,30	0,33	> 0,1
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,39	0,27	> 0, збільшення
Аналіз ділової активності підприємства				
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,97		Збільшення
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	8,87		Збільшення
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,27		Збільшення
4	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	110,16		Зменшення
5	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	40,60		Зменшення
6	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	15,85		Збільшення
7	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	1,20		Збільшення
8	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,68		Збільшення
Аналіз рентабельності підприємства				
1	Коефіцієнт рентабельності активів	50,57		> 0, збільшення
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	78,09		> 0, збільшення
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності (чистий дохід до фінансового результату)	49,67	47,15	> 0, збільшення
4	Коефіцієнт рентабельності діяльності за нерозподіленим прибутком	29,36	36,26	> 0, збільшення

Проаналізувавши показники фінансового стану підприємства можемо зробити висновок по кожній групі коефіцієнтів. Показники майнового стану підприємств ТОВ «Alpha Grissin» мають позитивний стан. Коефіцієнт зносу основних засобів зменшується, що говорить нам про оновлення основних засобів, їх модернізацію та оптимізацію. Загалом це реалізовується завдяки інвестуванню у основні засоби. Коефіцієнт оновлення також демонструє позитивну динаміку. Рух цих коефіцієнтів гарно пояснюється зважаючи на динаміку руху грошових коштів компанії, та збільшенню частки власних активів.

Ліквідність підприємства знаходиться у середньому стані. Аналіз коефіцієнту покриття продемонстрував нам можливість компанії погасити поточні зобов'язання власними ресурсами – і це є власне єдиним гарним показником ліквідності. Хоч показник швидкої ліквідності не є критичним, компанія зберігає велику непотрібну кількість грошових коштів для покриття короткострокових зобов'язань. Але, зважаючи на останню динаміку ми бачимо що компанія почала зменшення грошових коштів та їх інвестування. Абсолютна ліквідність хоч і зменшується але зважаючи на середньогалузеві показники вона є високою, тому її зменшення є доцільним. Це знову ж таки пояснює рух грошових коштів на зменшення. Щодо чистого оборотного капіталу, я вважаю що компанії варто збільшити залучення оборотних коштів. Цей показник має негативну динаміку, і загалом не є дуже високим.

Щодо аналізу платоспроможності можемо визначити фінансову стійкість підприємства як висока. Капітал компанії є незалежним та стабільно накопичує свою стабільність. Коефіцієнт автономії, який характеризує ступінь незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів, перебуває на гарному рівні та демонструє позитивну динаміку. Висока доля власного капіталу. Це легко пояснюється тим, що основні інвестиції у початок функціонування компанії були вкладені вищим підрозділом в Греції. Наразі залучення кредиторів можливе. Також в динаміці за ці показники мають тенденцію до зростання. А отже компанія все менш стає

залежна від залучених коштів та стає більш незалежною. Це дуже позитивний сценарій, хоч за рік ця тенденція склала близько 4-5%, це є непоганим показником динаміки для організації.

За 2019 рік товариству вдалось зменшити коефіцієнт фінансування з 0,91 до 0,54. Фактично демонструючи нам, що компанія за рік реалізувала майже 50 відсотків інвестицій. Це є гарним показником для інвесторів. Єдине що маневреність власного капіталу зменшилась, це говорить нам про те що велика частина власних активів капіталізована і негативна динаміка продовжується. Це також видно з інших показників що велика кількість оборотних активів капіталізується, що не сильно підвищує стабільність, але дуже зменшує темпи розвитку компанії.

Ділова активність підприємства порівнюючи із загальним станом галузі має позитивну динаміку. Строк погашення кредиторської заборгованості загалом є найвищим у галузі (харчової промисловості). Єдине що коефіцієнт оборотності основних засобів не є дуже гарним. Насправді це трохи незвичайно, бо аналізуючи деякі показники ми бачимо що компанія інвестує багато коштів у розвиток власних ОЗ, але цей показник не є навіть середнім у галузі.

Розглядаючи показники рентабельності компанії за даний період бачимо динаміку на зростання. Фактично, цього достатньо, щоб сказати, що компанія працює ефективно. Загальні показники рентабельності знаходяться на гарному рівні, як для компанії, яка займається такими масштабними проектами, хоч і довгостроковими. Рентабельність власного капіталу досягає 78%, що є дуже гарним показником. Невелику негативну динаміку у приблизно 2% демонструє рентабельність діяльності, але це не погано, так як підприємство дуже підвищило рентабельність за прибутком – на майже 7%. Це демонструє нам, що підприємство оптимізувало видатки, хоч і зменшило валовий дохід, але загальна картина є позитивною. З іншого боку показники у 30% прибуткової діяльності, хоч і не дуже вражаючі для нашої країни, є дуже цікавими для іноземних інвесторів. А зважаючи на

попередній аналіз коефіцієнта автономності можемо зробити висновок, що компанія наразі є дуже цікавою для іноземних інвестицій.

Щодо загальних результатів компанії, вона показує дуже позитивну динаміку зростання. За 2019 рік компанія змогла спроектувати та виготовити 52 повністю готових мобільних ЦОД та виручити 24,33 млн. грн. А загальна виручка за 2019 рік з усіх видів діяльності склала 51 млн. грн. Загалом економічний розвиток компанії є позитивним та знаходиться у стабільному зростанні.

Отже, у цьому підрозділі проведено оцінку фінансового стану компанії Alpha Grissin за 2018 –2019 рр. На основі комплексної діагностики, можна зазначити, що підприємство знаходиться у стані інвестування власних коштів у капітальні елементи операційної діяльності загалом із позитивною динамікою. Компанія є фінансово стійкою та ліквідною. Проте оборотність активів компанії має часткову негативну динаміку. Рентабельність власного капіталу у 50% є високим показником для компанії такого рівня тому частина грошей може інвестуватися у власний капітал, будь-то капітальні будівництва, технологічні рішення, тощо. Основними рекомендаціями на цьому етапі є зменшення обсягів капітальних інвестувань та збільшення оборотних активів компанії. Це дозволить, по-перше, підвищити чистий оборотний капітал, а також маневреність власного капіталу; по-друге, збільшити рентабельність та ефективність діяльності підприємства.

2.3. Аналіз CRM-системи компанії Alpha Grissin

В компанії Alpha Grissin функціонує аналітичний тип системи, яка базується на 1С. Загалом таку систему не можна назвати повноцінно впровадженою CRM-системою, так як вона не є цілком автоматизованою. За аналізом компанії Бітрікс24, яка наразі є лідером серед впровадження

CRM українськими підприємствами, більша частина компаній реалізують свої аналітичні процеси саме через 1С, але цей тип системи також не є повноцінною CRM, а скоріш аналітичною базою даних, що виконує певні функції. Деякі підприємства модернізують її, але компанія Alpha Grissin використовує базовий класичний варіант. Подібні аналітичні системи наявні у багатьох компаніях, які постійно оцінюють свою економічну ефективність.

Основними підсистемами дослідженої аналітичної системи компанії Alpha Grissin є такі: підсистема фінансового аналізу, економічної ефективності, аналізу рівня заборгованості, автоматизованого формування документації. Розглянемо їх більш детально.

Підсистема фінансового аналізу компанії Alpha Grissin є найбільшою в аналітичній CRM. Загалом вона поділяється на 2 елементи: бухгалтерію та формування балансу. Ця підсистема вміщує в себе усі можливі фінансові операції, які відбуваються, доходну та витратну структуру за періоди, накопичення, динаміку доходів та витрат за період (у формі гістограм та діаграм), плановий бюджет, фінансовий стан та залишки за статтями обліку, баланс. Загалом ця інформація використовується топ-менеджментом компанії, і звичайно вона є повністю конфіденційною, крім того, що товариство має виставляти публічно, як бухгалтерські звіти. Менеджмент компанії може здійснювати читання балансу, або комплексну оцінку балансу. Використовуючи дані саме з цієї системи були досліджені фінансова та економічні показники компанії. У результаті формуються зручні поля у системі, які дозволяють за лічені хвилини якісно оцінити економічний стан підприємства, аналізуючи бюджет, доходну та витратну структури, баланс, залишки на рахунках та показники економічної ефективності. Також, наявність функції звірки коштів на рахунках з показниками в аналітичній системі, дуже допомагають контролювати стан грошових коштів компанії та не допускати «касових розривів».

Підсистема аналізу економічної ефективності компанії Alpha Grissin відслідковує рентабельність інвестицій та продажів, дискontовані грошові потоки, NPV, ліквідність, актуальну вартість активів, індекси рентабельності, тощо. Автоматизований аналіз важливий для будь-якого сучасного бізнесу, тому “Alpha Grissin” приділяє найбільше уваги цьому елементу аналітичної підсистеми.

Підсистема аналізу рівня заборгованості компанії Alpha Grissin є окремим блоком аналітичної системи і містить контакти усіх боргових зобов’язань з боку підприємства або навпаки, з детальною структурою контактів, усіх виплат за боргом, термін, тощо. Це дозволяє менеджерам розуміти реальний фінансовий стан підприємства за усіх боргових зобов’язаннях, наприклад постачальникам, або суми виплачених дивідендів інвесторам. У аналітичній CRM також містять автоматизовані калькулятори підрахунку відсотків за боргом, тощо.

Аналітична CRM на підприємстві «Alpha Grissin» сформована на основі російського виробника платформ 1С. На жаль, у базовій версії платформи присутній лише російський інтерфейс, для того щоб зробити український, потрібно перероблювати усі платформу під себе. Компанія «Alpha Grissin» відмовилась від цього рішення, єдиним адаптованим до української мови елементом стала підсистема автоматизованого формування документації.

Підсистема автоматизованого формування документації компанії Alpha Grissin є єдиним елементом, який доповнено та адаптовано відповідно до особливостей ведення господарської діяльності компанії в Україні. Ця підсистема дозволяє сформувати усю потрібно документацію для податкових звітів товариства з обмеженою відповідальністю. До первинної документація, яка формується використовуючи функції аналітичної CRM, входять такі типи документів: декларація про доходи з врахуванням ПДВ, звіт з ЄСВ (додаток 4), звіт 1-ДФ, так як підприємство має виплати фізичним особам-підприємцям, а також декларація з податку на прибуток. Усі ці документи формуються на

базі шаблонів. Також до аналітичної CRM додано електронний цифровий підпис директора підприємства, який шифрується додатково. Безпека розроблена так, що тільки з двох фізичних комп'ютерів може бути підписаний будь-який документ, це комп'ютер директора та головного бухгалтера. Компанія додатково не платить ніяких акцизів. Електронна звітність також формується автоматично. Підприємство «Alpha Grissin» працює із ПриватБанком. Технології використання програмного забезпечення ПриватБанку «Бухгалтерія 2.0» дозволяють автоматично, напряму з 1С, відправляти сформовані документи до податкової на узгодження. Усі витяги також можуть робитися автоматично.

Загалом якісна аналітична CRM на основі 1С підвищує конкурентні переваги підприємства перед інвесторами. Наявність можливості швидко та відкрито презентувати фінансові результати компанія демонструють дисципліну та якість контролю загальних процесів на підприємстві. Особисто для даного дослідження, наявність гарно скомпонованої аналітичної CRM говорить про досвід роботи з подібними системами, про стабільність та готовність впровадження операційної CRM для контролю внутрішніх процесів. Аналітична CRM буде використовуватися для дослідження впливу операційної CRM на діяльність підприємства.

Щодо операційних процесів, уся організація та комунікації відбуваються загалом у 2 сервісах: Trello – сервіс який дозволяє виконувати управління (створення та контроль) задач за проектом, який використовують керівники проектів; Airtable – систематизація розрахунків за проектом, створення кошторисів, формування контактної бази підрядників, постачальників, тощо; створення контактної групи. Також для інших загальної звітності за проектом використовуються Excel та Word. Тобто однієї сформованої системи для керування операційним процесом проекту в компанії немає. Я мав досвід роботи саме з цими інструментами. Фінальні звітності за проектом створювались загалом у Word, з витягом діяльності з інших інструментів. Airtable та Trello є відкрити та обмеженими у своєму

функціоналі програмами. Airtable в цілому отримав дуже негативні відгуки з досвіду використання його співробітниками підприємства «Alpha Grissin», через складність та незрозумілість інтерфейсу. На думку автора, це в першу чергу пов'язано з наявністю у програмі тільки англomовного інтерфейсу.

Так як підприємство наразі знаходиться у стадії інвестування у власний капітал, впровадження більш повноцінної CRM-системи є доцільним для нього та необхідним. Це дозволить покращити ефективність керування та контролю за кожним проектом.

Отже, у цьому підрозділі проаналізовано наявну CRM-систему підприємства «Alpha Grissin». Розглянута наявна аналітична CRM, яка створена на основі платформи управління бізнесом 1С. Досліджено усі наявні елементи аналітичної CRM, такі як: підсистема фінансового аналізу, економічної ефективності, аналізу рівня заборгованості, автоматизованого формування документації. Також розглянуто наявні рішення операційного контролю.

Висновки до розділу 2:

Дослідження економіко-організаційної характеристики компанії Alpha Grissin дозволило зробити такі висновки і узагальнення:

– проведено аналіз господарської діяльності компанії «Alpha Grissin» на українському ринку проектування та будівництва центрів обробки даних (ЦОД). Досліджено організаційну структуру компанії та встановлено її тип як лінійна. Структуровано основні види продукції та послуги підприємства. Також, на основі показників обсягу продажів на ринку проектування та будівництва центрів досліджено основних конкурентів компанії, розроблена авторська експертна оцінка конкурентів та побудована матриця конкурентоспроможності. Сформований зведений SWOT-аналіз компанії, досліджені сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози

підприємства. На основі сформованих проблем та недоліків, для максимальної об'єктивності оцінки, впроваджені зважені авторські експертні оцінки з дослідженням важливості кожного фактору.

– Оцінено фінансовий стан компанії Alpha Grissin за 2018 –2019 рр. На основі комплексної діагностики, можна зазначити, що підприємство знаходиться у стані інвестування власних коштів у капітальні елементи операційної діяльності загалом із позитивною динамікою. Компанія є фінансово стійкою та ліквідною. Проте оборотність активів компанії має часткову негативну динаміку. Рентабельність власного капіталу у 50% є високим показником для компанії такого рівня тому частина грошей може інвестуватися у власний капітал, будь-то капітальні будівництва, технологічні рішення, тощо. Основними рекомендаціями на цьому етапі є зменшення обсягів капітальних інвестувань та збільшення оборотних активів компанії. Це дозволить, по-перше, підвищити чистий оборотний капітал, а також маневреність власного капіталу; по-друге, збільшити рентабельність та ефективність діяльності підприємства.

– Проаналізовано наявну CRM-систему підприємства «Alpha Grissin». Розглянута наявна аналітична CRM, яка створена на основі платформи управління бізнесом 1С. Досліджено усі наявні елементи аналітичної CRM, такі як: підсистема фінансового аналізу, економічної ефективності, аналізу рівня заборгованості, автоматизованого формування документації. Також розглянуто наявні рішення операційного контролю.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ «ALPHA GRISSIN»

3.1. Розробка пропозиції та доцільність впровадження CRM-системи на підприємство «Alpha Grissin»

Дослідження економіко-організаційної характеристики компанії “Alpha Grissin Infotech Ukraine” та аналіз теоретичних джерел щодо CRM-систем, підтвердило актуальність впровадження CRM на підприємстві. Особливо доцільним є впровадження системи на підприємстві, діяльність якого напряму пов’язана із структуризацією масштабних довгострокових проектів та великою кількістю посередників та постачальників, які реалізують конкретні задачі. Впровадження CRM-системи дозволить оптимізувати внутрішні бізнес-процеси компанії, впровадити автоматизацію у рутинні процеси, тим самим підвищити ефективність виконання задач та досягнення цілей за проектом. З цією метою досліджено наявні рішення контролю бізнес-процесів на підприємстві “Alpha Grissin”, які можна розділити на такі елементи:

1) «Аналітична CRM-система». Наявність аналітичної фінансової бази даних на основі 1С, яку не можна назвати повноцінною аналітичною CRM-системою, але вона може автоматизувати деякі розрахунки показників фінансової ефективності, а також автоматизувати базову бухгалтерську звітність. Як можна зрозуміти, цього не достатньо, щоб назвати цей елемент повноцінною аналітичною CRM, але це може стати базою для впровадження елементів аналітичної системи. Сучасна аналітична CRM відрізняється від стандартних систем аналітичної звітності наявністю видобування відкритих даних (з англ. «Data Mining»), які аналізуються у конкурентному середовищі, або вираховуються у розрізі кожного клієнта. Основне - це наявність зовнішнього дослідження підприємства і найкращим рішенням з покращення

цього елементу буде – модернізація аналітичної CRM на базі 1С, з подальшим використанням даних у операційних процесах, або навпаки.

2) «Відкриті платформи для керування операційними процесами». Компанія використовує дві відкриті платформи: Trello та Airtable, які дозволяють систематизувати операційні процеси за конкретним проектом, сформулювати задачі для кожного працівника, формувати витратні кошториси, тощо. До основних проблем цього елементу належать: відсутність централізації та відсутність можливості інтеграції задач у інші платформи, або в аналітику. Використання двох повністю окремих та незалежних платформ, які не можливо об'єднати або експортувати дані з однієї в інші. Експорт даних взагалі не можливий, а тому робити якісний аналіз виконаних процесів складно та не зручно. Також, через відсутність централізації, складно робити порівняльний аналіз ефективності за проектом. Але найголовніше це проблема швидкої актуалізації стану проекту. Через потрібність вивчення даних на декількох платформах, працівнику потрібно витрачати багато часу на те, щоб зрозуміти актуальний стан проекту. Крім того, через незручність, велика кількість працівників віддають перевагу зателефонувати керівнику та дізнатися у нього потрібну інформацію, це буде проаналізовано з проведеного опитування. Цей процес можна оптимізувати завдяки операційній CRM.

Отже, досліджено, які елементи контролю бізнес-процесів наразі наявні на підприємстві “Alpha Grissin Infotech Ukraine” та які базові проблеми пов'язані з даними елементами управління. Це демонструє актуальність впровадження операційної CRM, але тільки з особистої експертної думки автора. Для підтвердження актуальності операційної CRM на підприємстві проведено опитування серед працівників компанії “Alpha Grissin” щодо поняття CRM в цілому, проблем які система може вирішувати та покращення операційної ефективності в цілому. Опитування сформовано на базі дослідження компанії Бітрікс24 за 2018 рік, яка є лідером впровадження CRM-систем на підприємства в Україні [21]. У своєму дослідженні, Бітрікс24 стверджують, що 68% підприємців не знають та ніколи не чули про CRM; 80%

респондентів відзначають при виборі CRM простоту у використанні, простоту у впровадженні та її технічні можливості; 69% опитуваних заявили, що відділ продажів – це найактивніші користувачі CRM, тому що вони безпосередньо працюють із базою клієнтів, фіксують усі взаємини та відстежують продажі. На другому місці – відділ фінансів та бухгалтерського обліку, на третьому місці – підтримка клієнтів (сервіс) та маркетинг. Також 65% підприємств заявили, що основною причиною впровадження операційної CRM може стати зростання кількості клієнтів до певного рівня.

Опитування розроблено на базі дослідження компанії Бітрекс24, що дозволить порівняти загальні показники та причини впровадження CRM на підприємствах, та завдяки порівняльному аналізу та дослідженню внутрішнього стану працівників підприємства, зрозуміти потрібність впровадження операційної CRM. Питання видозмінено, зважаючи на особливості підприємства. Таким чином, питання про підвищення кількості клієнтів як причина впровадження CRM, переформатовано у залежність збільшення кількості проектів та ефективності роботи підприємства. Опитування пройшли 90% співробітників з різних відділів компанії (45 з 50 офіційно зареєстрованих працівників компанії та керівного складу), що підтверджує актуальність і доцільність даного дослідження. Опитування містить 8 основних питань та 1 додаткове, яке дозволить дослідити актуальність CRM для кожного окремого відділу. Формат опитування – тести з вибором однієї відповіді або декількох, без відкритих питань. Всі питання є обов'язковими і необхідними для визначення актуальності впровадження CRM до структури ТОВ «Alpha Grissin».

Перше питання стосувалось загального теоретичного розуміння поняття «CRM-система» та задач, які вона виконує на підприємстві (рис 3.1). Повністю розуміють теоретичне значення та задачі, які повинна виконувати система 36% співробітників; 40% розуміють задачі, але не розуміють повністю змісту поняття. Тобто 76% розуміють задачі, які може виконувати CRM, але тільки половина з них розуміють CRM повноцінно. Взагалі не розуміють що таке

CRM – 18%. Це не велика частина співробітників компанії, порівнюючи з дослідженням Бітрексу²⁴ цей показник відрізняються суттєво.



Рис 3.1. Аналіз відповідей респондентів щодо розуміння поняття «CRM-система» та її задач в ТОВ «Alpha Grissin» (досліджено автором)

Підприємство «Alpha Grissin» загалом знайомі з поняттям CRM. Вважаємо, це пов'язано з тим, що компанія має досвід з впровадження різних відкритих платформ контролю операційних процесів, а також з тим, що менеджери товариства намагаються використовувати ефективні методи. Тому, скоріш за все, через наявність великих багатокomпонентних проєктів, вже розглядали CRM як рішення наявних проблем. Результати даного питання демонструють доволі високий рівень розуміння співробітниками потреби у сучасній CRM-системі в цілому за підприємством.

Друге питання стосувалось особистої думки кожного співробітника, щодо доцільності впровадження «CRM-системи» на підприємстві ТОВ «Alpha Grissin». Тут помітно дуже високий показник кореляції з першим питанням (рис 3.2). Усі хто відповів у першому питанні, що повністю розуміють поняття CRM та його задачі, у другому питанні дали відповідь позитивну. Залежність

склала 100%. Щодо залежності тих, хто розуміє задачі CRM, але не повністю розуміє зміст, їх відповіді у 96% також стосувались позитивного впливу CRM на операційні процеси. Водночас, респонденти, які не бачать сенсу у впровадженні CRM, загалом не розуміють поняття або задачі.



Рис 3.2. Аналіз відповідей респондентів щодо доцільності впровадження CRM- системи в ТОВ «Alpha Grissin» (досліджено автором)

Зазначені дані демонструють залежність розуміння задач CRM та бажання його впровадити у підприємство. Працівники, які розуміють це поняття, у більшості вважають доцільним впровадження системи у компанію.

Одне із найважливіших питань, щодо розуміння впровадження операційного CRM на підприємстві, це наявність проблем та підтвердження їх актуальності працівниками. Список проблем, що можуть бути вирішені операційною CRM, був сформований на базі дослідження компанії Бітрікс24. Лише 1 працівник відповів, що він не відчуває присутності жодної з перелічених проблем (рис 3.3). Інші 44 працівники зазначали як мінімум одну проблему з якою вони зустрілися за час роботи у компанії.

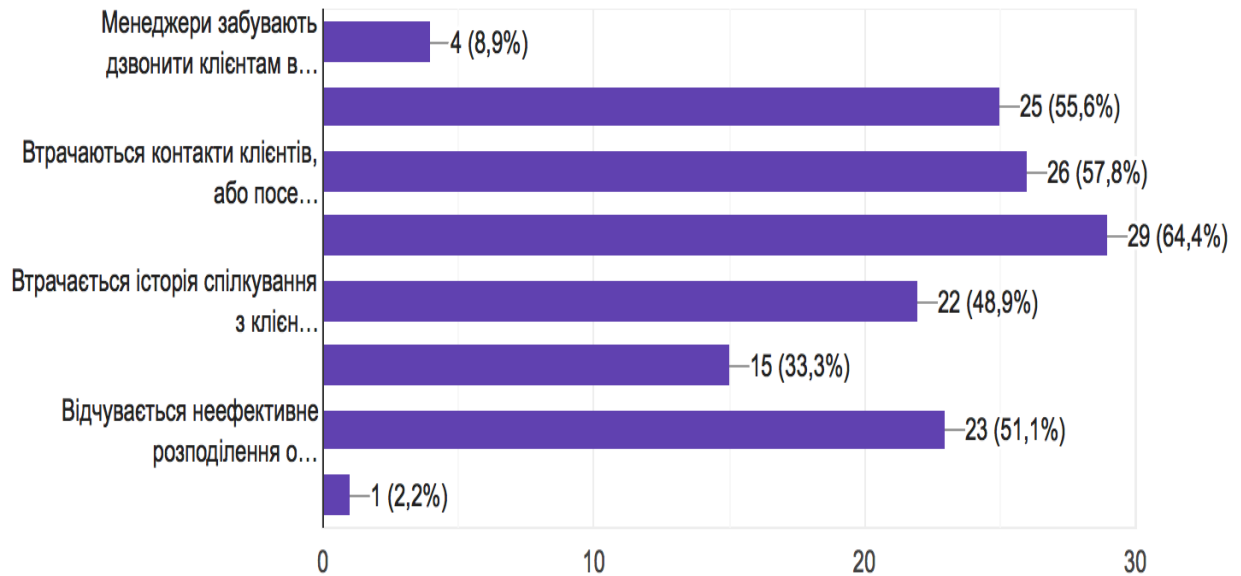


Рис 3.3. Аналіз основних проблем під час впровадження / модифікації CRM- системи в ТОВ «Alpha Grissin» (досліджено автором)

Середня кількість зазначених проблем на одного працівника досягла майже 3. Проблеми, які зазначили співробітники найбільше:

- багато часу витрачається на операційну роботу і рутину: документація, контроль виконання задач, тощо (64,4%);
- втрачаються контакти клієнтів, або посередників (57,8%);
- не розумієте на якій стадії знаходиться проект, через що втрачаєте багато часу на актуалізацію всієї інформації (55,6%);
- відчувається неефективне розподілення обов'язків та часу (51,1%);
- втрачається історія спілкування з клієнтом (48,9%);

Більшість співробітників не хочуть витрачати багато часу на ведення документації, а хочуть автоматизованих технологічних рішень. Доволі очікуваним стало те, що 55,6% співробітників витрачають багато часу на актуалізацію всієї інформації за проектом, так як використання диференційованих відкритих ресурсів для ведення стану проекту є незручним. Через відсутність єдиної централізованої бази, накопичення контактів клієнтів

відбувається у Excel, через що контакти починають втрачатися. Через відсутність пошукових інструментів, працівники витрачають багато часу на пошук контактних груп. Щодо історії спілкування з клієнтом, то вона відсутня повністю. За рахунок додаткового питання, ми можемо дослідити які пункти зазначали окремі підрозділи компанії. Таким чином, дана відповідь зазначена всіма респондентами, які відносяться до відділу продажів та сервісного відділу підприємства.

Додаткове питання дозволило нам зрозуміти для кого впровадження CRM є найбільш важливим (рис. 3.4). Більшість працівників відділу продажу, підтримки клієнтів та маркетингу вважають впровадження CRM-системи доцільним та ефективним рішенням на підприємстві. З іншого боку, працівники технічного відділу в більшості відповідей не зазначають CRM, як важливий елемент ефективної роботи компанії.

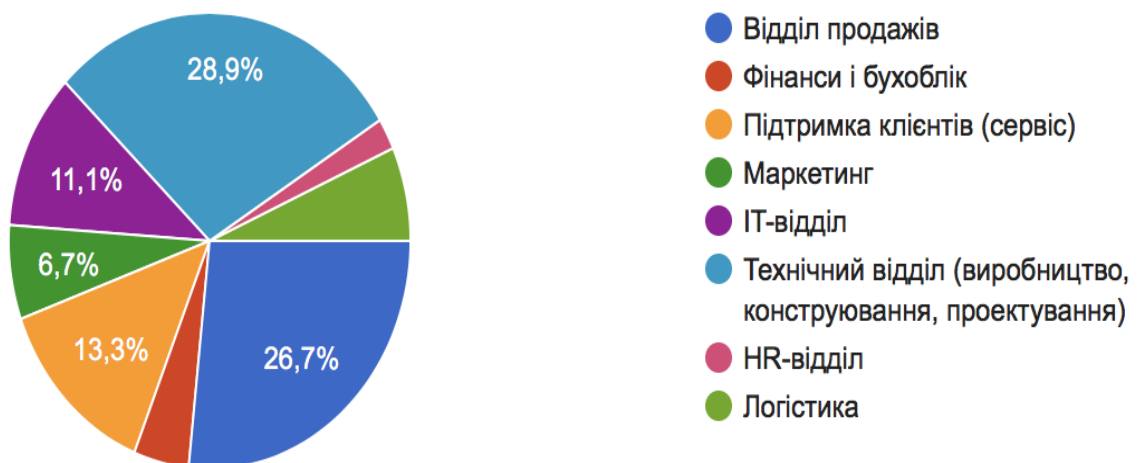


Рис 3.4. Аналіз відповідей респондентів щодо специфіки їхньої діяльності в ТОВ «Alpha Grissin» (досліджено автором)

Одне з тверджень компанії Бітрікс24 пов'язане з тим, що велика частина підприємств, близько 65%, зазначають потрібність операційної CRM тоді, коли кількість клієнтів активно збільшується і контролювати контактні групи

та комунікації без чіткої структури неможливо, а також відчувається різке зменшення продуктивності праці в компанії. На підприємстві «Alpha Grissin» 84,4% співробітників згодні з твердженням, що ефективність роботи зменшується, коли підвищується кількість проектів (рис. 3.5). Звичайно це можна пов'язати з нестачею людських ресурсів, через що, зменшується ефективність роботи, але цей відсоток однозначно можна зменшити за рахунок оптимізації процесів у CRM.

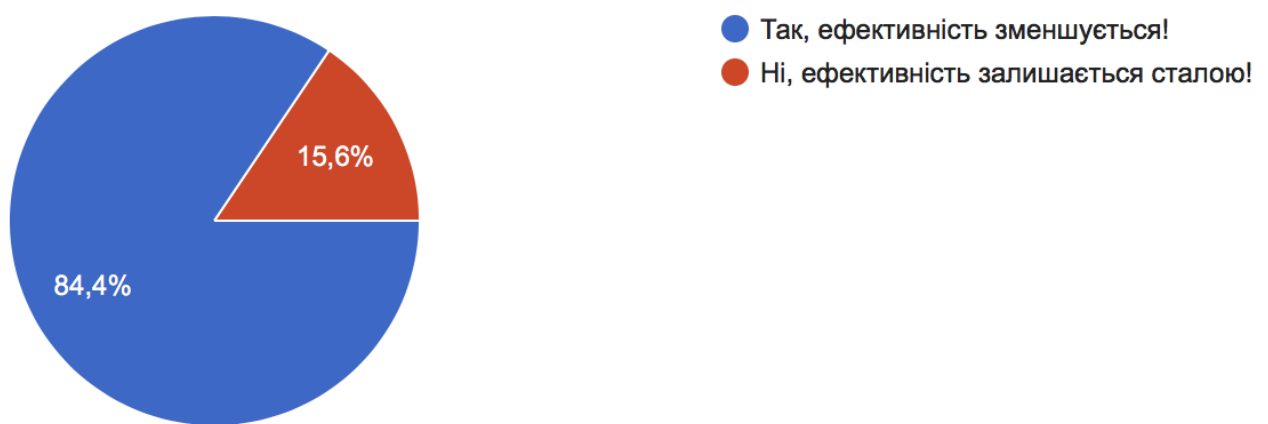


Рис 3.5. Аналіз відповідей респондентів щодо впливу кількості одночасних проектів на ефективність діяльності співробітників ТОВ «Alpha Grissin» (досліджено автором)

Актуалізація стану проекту також залишається відкритим питанням – 77,8% працівників не можуть зрозуміти актуальний стан проекту за 5 хвилин, тому що їм потрібно зробити велику кількість операцій та дій, щоб зібрати усю потрібну інформацію з різних джерел та приступити до роботи (рис. 3.6). У компанії є рішення, завдяки відкритим платформам Trello та Airtable, але їх не достатньо для ефективної актуалізації. Вважаємо, це є особливостями інформації багатокomплексних проектів, які складно, зрозумілим чином для кожного працівника, структурувати на різних платформах.

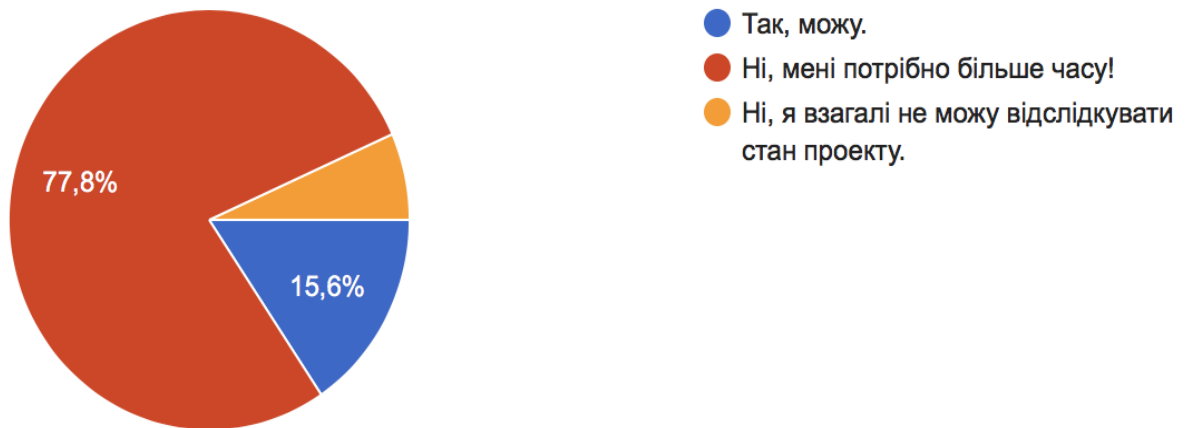


Рис 3.6. Аналіз відповідей респондентів щодо швидкого переключення уваги між різними проектами ТОВ «Alpha Grissin» (досліджено автором)

З іншого боку, частина співробітників, які навчилися користуватися відкритими платформами, можуть за 5 хвилин визначити стан проекту, але цей відсоток низький. Більшість працівників (44,4%) надають перевагу зателефонувати чи написати своєму керівнику проекту, щоб дізнатися у нього всю потрібну інформацію (рис. 3.7).



Рис 3.7. Аналіз відповідей респондентів щодо джерел отримання інформації за різними проектами ТОВ «Alpha Grissin» (досліджено автором)

До цього на підприємстві уже звикли, а тому в багатьох випадках різні месенджери у телефоні використовуються частіше, ніж відкриті організаційні платформи, де керівники намагаються структурувати інформацію для виконавців. Виходить, що наразі у компанії присутня проблема «подвійного виконання», де одна задача виконується керівником два рази, що дуже зменшує ефективність роботи керівника та переводить його фокус уваги на непотрібні речі. Саме це опитування демонструє проблему у внутрішніх процесах компанії, де керівник проекту повинен кожному окремо пояснити його завдання, так як працівникам так легше. Це важливе питання, яке можна вирішити якісним операційним CRM у концепції з його дисциплінарним використанням.

Щодо контактних груп, на підприємстві є рішення, які дозволяють систематизувати контакти посередників, постачальників, тощо. Працівники, яким необхідний доступ до контактних груп, у більшості випадків, мають можливість знайти їх у конкретизованому місці. Наразі це певна папка на сервері з великою кількістю Excel та Word файлів. Звичайно, це не оптимізована діяльність, на яку потрібно витратити більше час, ніж працівник міг би, використовуючи пошукові інструменти CRM, але порівнюючи з актуалізацією проекту, доступ до контактних груп знаходиться у кращому стані (рис. 3.8).



Рис 3.8. Аналіз відповідей респондентів щодо джерел отримання контактів контрагентів ТОВ «Alpha Grissin» (досліджено автором)

Останнім питанням є дослідження елементів, які важливі для працівників у оновленій CRM системі компанії. Сформовано на базі дослідження Бітрікс24. Найважливішими елементами для співробітників «Alpha Grissin» стали (рис 3.9):

- простота використання (73,3%);
- технічні можливості та функціонал, до яких відносимо різні автоматизовані звітності та інструменти з полегшення рутинних операційних процесів (71,1%);
- простота впровадження в особисті виробничі процеси (35,6%);
- наявність підтримки та навчання (31,1%);

Наявність цього питання є надзвичайно корисним для розробки оновленої CRM системи та розуміння тих елементів, на які потрібно звернути більше уваги.

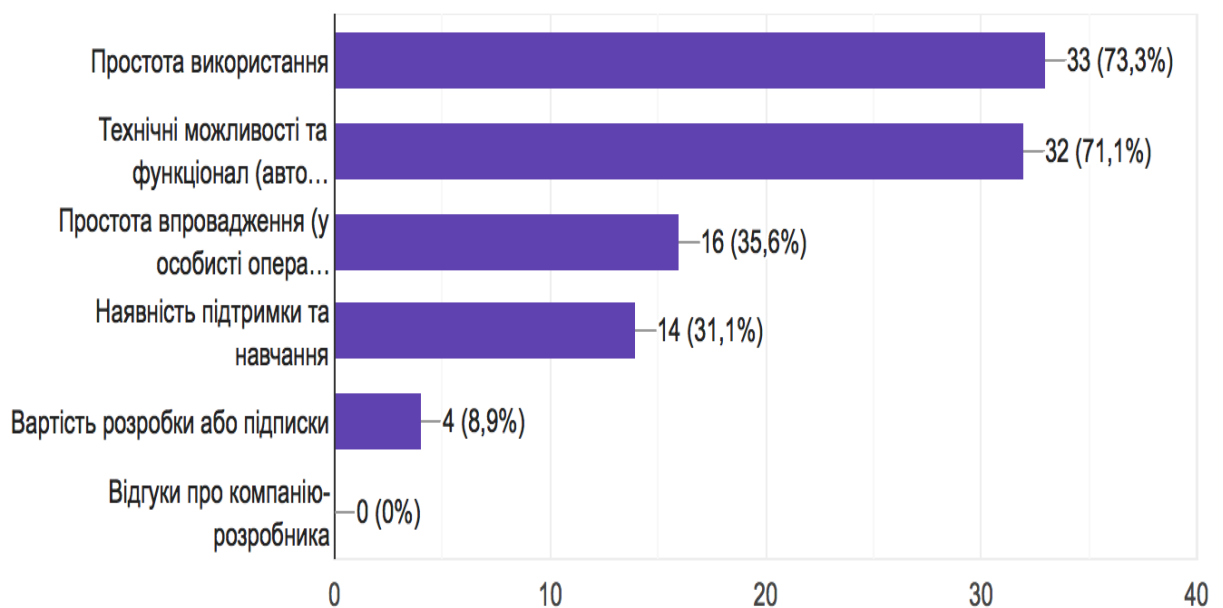


Рис 3.9. Аналіз відповідей респондентів щодо важливості критеріїв у впровадженій операційній CRM ТОВ «Alpha Grissin» (досліджено автором)

Використовуючи метод опитування у поєднанні із дослідженням актуальних питань впровадження CRM-систем компанії Бітрікс24, досліджено

операційний стан працівників підприємства «Alpha Grissin» та підтверджено важливість та актуальність впровадження оновленої операційної CRM системи у товаристві. Також виявлено усі наявні проблеми, які може вирішити оновлена операційна CRM-система.

З дослідження економічного стану підприємства «Alpha Grissin» встановлено готовність компанії до внутрішнього інвестування та початку інвестиційного процесу. Запуск реінвестиційних проектів для компанії наразі є дуже актуальним. Але капітальні інвестиції можуть спричинити різке зниження маневреності капіталу, а також оборотних коштів. У фінансовому аналізі така динаміка вже є помітною. Інвестиції у впровадження операційної CRM складно назвати капітальними, але це технологічна інвестиція, яка потребує адаптації на підприємстві. Таким чином, результат від впровадження CRM-системи не будуть помітними одразу, а тільки після повного впровадження у діяльність підприємства. Основною задачею оновленої операційної CRM системи для «Alpha Grissin» є підвищення ефективності операційних процесів, які напрямую пов'язані з оборотністю коштів, саме тим, що потрібно компанії після закінчення капітальних інвестувань.

Отже, у цьому розділі сформовано пропозицію щодо впровадження оновленої операційної CRM-системи на підприємстві «Alpha Grissin» та підтверджено актуальність та доцільність даного впровадження за такими чинниками: проаналізовано елементи актуального контролю операційних процесів, сформовані їх проблеми та варіант вирішення за допомогою CRM; проведено внутрішнє опитування, підтвердження наявності проблем, що можна вирішити оновленою операційною CRM системою; з проведеного фінансового аналізу в другому розділі, визначено економічну ефективність даного впровадження – можливість збільшення оборотних коштів після капітальних інвестувань.

3.2. Інноваційно-інвестиційний проект впровадження оновленої CRM-системи

Актуальність впровадження оновленої CRM-системи на підприємство «Alpha Grissin» доведено у попередньому підрозділі. Також раніше визначено тип необхідної оновленої CRM системи як операційної через наявність неефективного контролю внутрішніх бізнес-процесів. Впровадження оновленої CRM системи доцільно розглядати як окремий інвестицій проект у нематеріальні активи компанії, ціль якого оптимізувати роботу працівників, тим самим покращити продуктивність праці та збільшити економічні показники. Але також впровадження CRM потрібно розглядати як інноваційний проект, тому що не усі показники ефективності, характерні інвестиційним проектам, можна дослідити у CRM-системах. Таким чином, проект, пов'язаний із впровадження операційної CRM, краще всього розглядати як інноваційно-інвестиційний.

Перед застосуванням CRM-системи слід ретельно визначити доцільність та план, за яким CRM-система буде впроваджуватися. Зважаючи на досвід підприємств України, кожна компанія індивідуально складає етапи, за якими відбувається впровадження системи. Основні етапи впровадження CRM-системи на підприємстві наведено на рис 3.10. Аналізуючи наведену схему, впровадження CRM-системи відбувається у 8 послідовних етапів. Розглянемо кожен з етапів більш детально.

На першому етапі відбувається створення стратегії. Встановлюються реальні проблеми функціонування внутрішніх бізнес-процесів підприємства та визначаються цілі та планові результати, які слід досягти після впровадження CRM-системи. У підрозділі 3.1 визначені проблеми та сформовані цілі. Таким чином, 1 етап впровадження CRM є додатковим підтвердженням актуальності впровадження CRM.

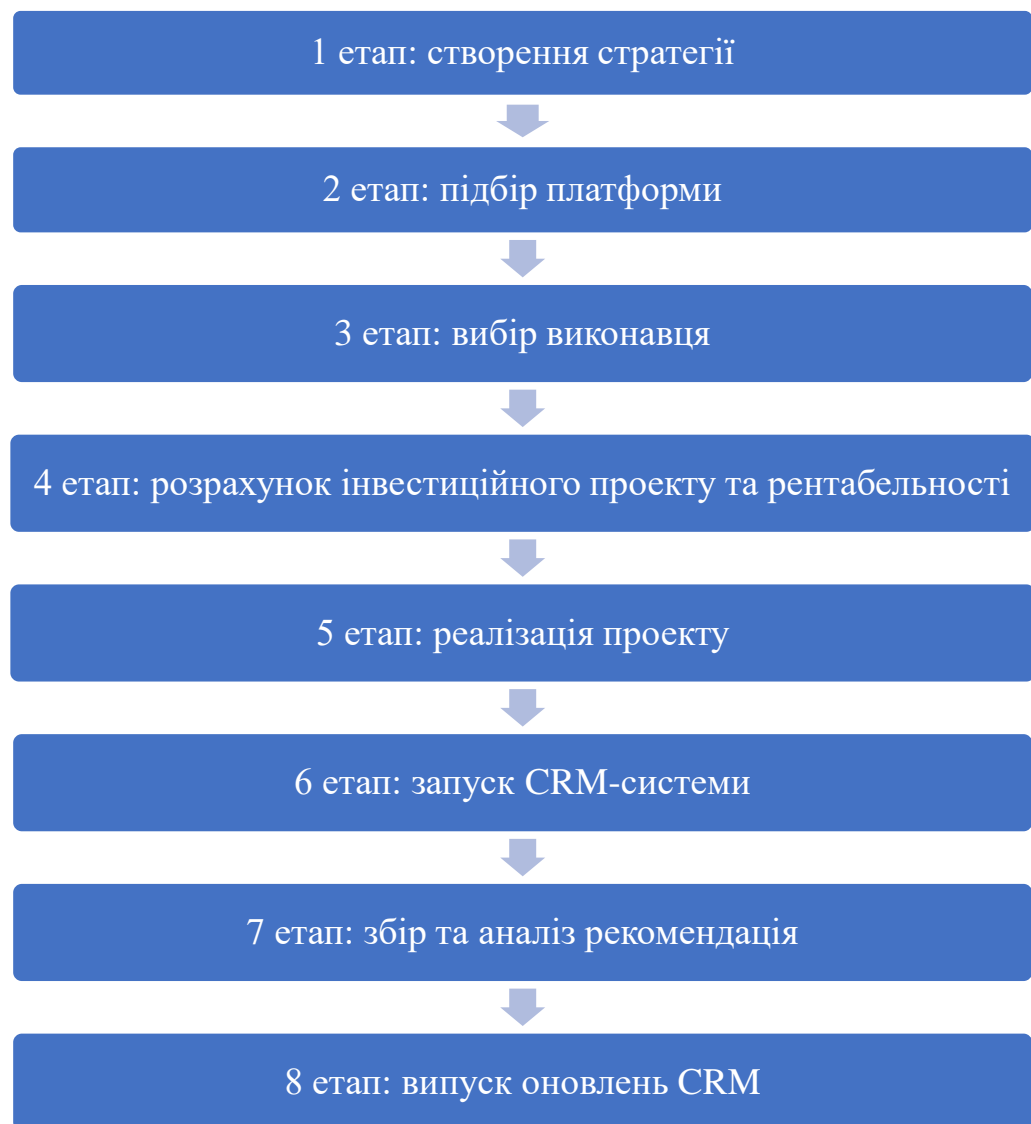


Рис 3.10. Основні етапи інноваційно-інвестиційного проекту впровадження оновленої CRM-системи в товаристві «Alpha Grissin» (розроблено автором)

Другий етап передбачає підбір платформи, яка найбільш оптимально відповідатиме критеріям і бюджету проекту з урахуванням можливості адаптувати CRM-систему згідно з критеріями: простоти вивчення та освоєння; інтеграції зі встановленими системами підприємства іншої спрямованості; присутності можливості віддаленої роботи; оновлення програми; зручність підтримки CRM-системи. А також вивчення факторів системи, які є важливим для співробітників. На підприємстві «Alpha Grissin» виявлено наявність технологічних рішень та простоту впровадження у власну операційні процеси.

На третьому етапі слід обрати виконавця, тобто залучити фахівців зі спеціалізованих підприємств. Також слід зробити запит відгуків про їхню роботу, чи розробити власну експертну оцінку.

Четвертий етап полягає у розрахунку рентабельності. На даному етапі необхідно проаналізувати вигоду та розрахувати бюджет від впровадження, аргументувати необхідність впровадження CRM-системи, поставити технічне завдання. Звичайно розрахувати конкретну рентабельність у інноваційному проекті такого роду важко, але можна зробити прогнозування базуючись на порівнянні результатів діяльності інших підприємств.

П'ятий етап має назву реалізація проекту. На цьому етапі необхідно провести контроль термінів виконання та відповідності підсумку тим критеріям бізнес-процесів, які регламентовані раніше. До даного етапу відноситься: установка оновленої CRM-системи; налаштування обміну даними з іншими системами; транспортування клієнтської бази в CRM-систему з програм MS Excel, MS Outlook, MS Access; налаштування інтерфейсу CRM, а також пристосування до специфіки протікання бізнес-процесів на підприємстві; навчання працівників роботі з CRM-системою.

Шостий етап передбачає запуск оновленої CRM-системи. На даному етапі дуже важливо контролювати вміння правильного застосування системи на початковому етапі її роботи. Для цього, скоріше за все, доведеться залучити спеціаліста з CRM-систем, який допомагатиме вирішувати проблеми при роботі з новою CRM-системою.

Сьомий етап полягає у зборі та аналізі рекомендацій користувачів для підготовки вимог, які будуть враховані в оновленнях системи. На останньому, восьмому, етапі відбувається випуск оновлень CRM-системи з урахуванням допущених помилок або недоробок [30].

Чітко структуровані етапи інноваційно-інвестиційного проекту впровадження оновленої CRM-системи в товаристві «Alpha Grissin» дозволять краще розуміти програму дій та кількість часу, якого потребує кожен зі вказаних етапів.

Для управління проектом та візуалізації схеми впровадження CRM з більш конкретним розумінням плану діяльності у термінах, розроблено діаграму Ганта (рис. 3.11). Діаграма дозволить визначити терміни проекту та час, який необхідно витратити на кожний етап впровадження.

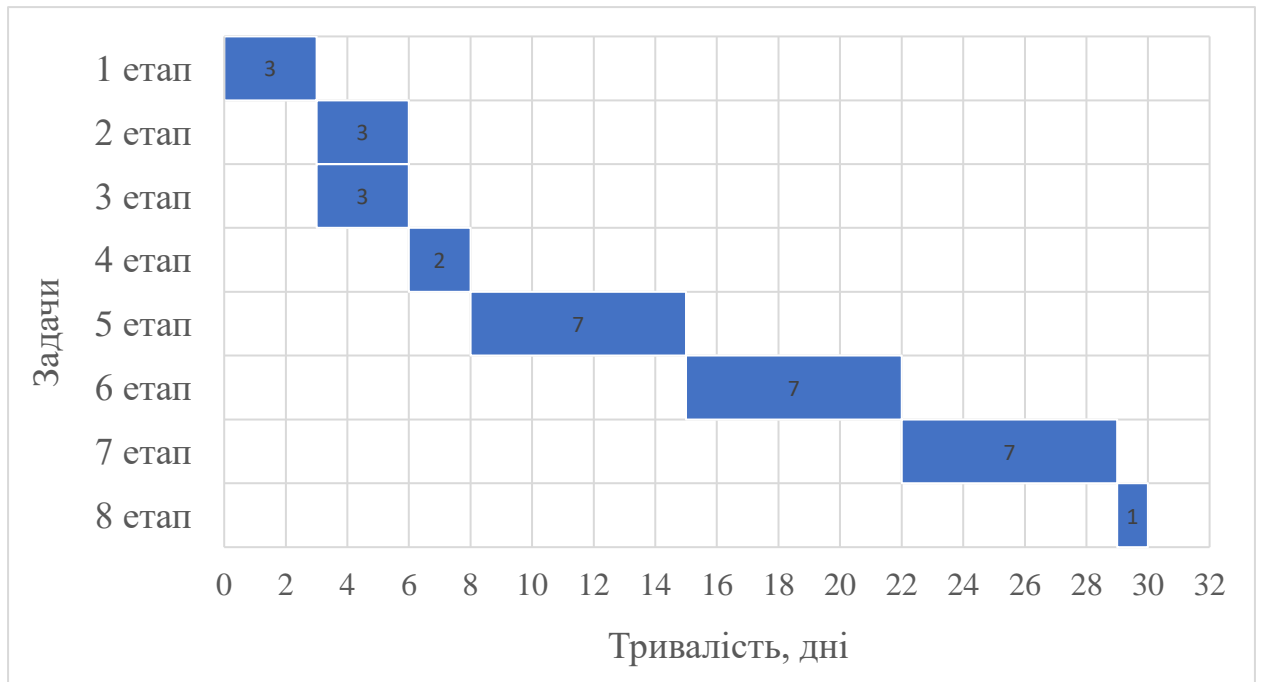


Рис. 3.11. Етапи реалізації інноваційно-інвестиційного проекту впровадження оновленої CRM-системи в товаристві «Alpha Grissin» (розроблено автором)

Загалом, тривалість усіх етапів реалізації інноваційно-інвестиційного проекту впровадження оновленої CRM-системи в товаристві «Alpha Grissin» займає 1 календарний місяць, або 30 днів. Використовуючи сучасні технології, цього часу достатньо для повного впровадження CRM-системи, включаючи етапи 7 та 8, які пов'язані зі збором інформації по функціонуючій CRM та формування елементів її покращення. За 30 днів CRM можна впровадити, проаналізувати її діяльність на конкретній CRM та адаптувати під наявні задачі. Етапи мають лінійну структуру, від якості виконання минулого, залежить ефективність виконання майбутнього. Єдиним виключенням є етапи 2 і 3, які можуть бути розроблені в один момент і займають однакову кількість часу – це підбір платформи та пошук виконавця, так як вони напряду пов'язані

один з одним. Четвертий етап не можна розпочати до виконання усіх минулих етапів, так як точний фінансовий розрахунок можна сформулювати тільки після розуміння проблем та стратегії компанії, визначення платформи для скомпонованої оновленої CRM та вибору виконавця-посередника. Ціна впровадження, зважаючи на результати кожного етапу, може суттєво змінюватися.

Зважаючи на досліджені методи сучасних CRM-систем, найкращим рішенням для компанії є впровадження операційної системи на базі хмарних технологій з можливістю індивідуального конструювання під специфічні задачі підприємства. Також, з можливістю в майбутньому встановлення «коробкової» версії системи на власний фізичний сервер. Наявність «коробкової» версії CRM у постачальника, дозволяє повністю експортувати систему з хмарного сховища провайдера до фізичного серверу підприємства «Alpha Grissin» без втрати даних. Для виконання потрібних задач обрано компанія-посередник, яка зможе виконати впровадження CRM на підприємство.

Сьогодні, ринок компаній, що пропонують впровадження CRM-систем в Україні не такий великий. З проведених досліджень тільки до 6-10% компаній використовують сучасні CRM, а більшість використовують Excel, або максимум модернізують під себе 1С. Конкурентний ринок компаній в Україні слабкий, звичайно є іноземні гіганти, такі як Salesforce, про яких згадано раніше, але їх стратегія не фокусується на український ринок наразі, а ціни є доволі високі, тому співпраця з цією компанією не доцільна. Є українські компанії, які створюють доволі якісні продукти, але є безперечний лідер серед них – це компанія Бітрікс24, дослідження якої вже використано у роботі [21]. Для підтвердження оптимальності, обрано 3 компанії, які є лідерами впровадження CRM-продуктів на ринку України та проведена оцінка їх конкурентоспроможності базуючись на аналізі маркетингової агенції SEO Ukraine [22]. Дані компанії є лідерами за кількістю успішних впроваджень в

Україні: Бітрікс24, amoCRM, Мегаплан. Експертна оцінка сформована автором на основі проведеного дослідження (рис 3.1).

Підприємство SEO Ukraine сформувало аналіз наявних компаній, які займаються CRM-рішеннями на території України, порівняльна характеристика яких, формувалась під впливом основних чинників – ціни та функціоналу, які у базовій формі надає CRM [22]. Інші показники – сервісне обслуговування, зручність використання та індивідуалізація оцінені автором на основні дослідження відкритих джерел кожної компанії. Також автором проведено тест на швидкість відповіді служби підтримки клієнтів. У розсилці, для наявності додаткової інформації, сформовано питання щодо наявних можливостей індивідуалізації операційної CRM відповідно до потреб компанії. Якщо відповідь не отримано, то оцінка сервісному обслуговуванню виставлялась нульова. Зручність використання також оцінена суб'єктивно автором на основі порівняння із світовими компаній-лідерами Salesforce тощо.

Таблиця 3.1

**Експертні оцінки конкурентоспроможності компаній з впровадження
CRM-рішень (досліджено автором)**

Показник	Бітрікс24	amoCRM	Мегаплан
Ціна	8	5	9
Функціональність	10	9	7
Сервісне обслуговування	10	0	10
Зручність використання	9	7	7
Індивідуалізація	10	10	6
Всього	47	31	39

Загалом цінова політика компаній є близькою до середніх показників: від 200 до 350 грн. за одного користувача у місяць, або комплексні пакети з цінами залежними від функціоналу та кількості працівників – приблизно 1500 грн за 12 користувачів. Тільки компанія Бітрікс24 надає безкоштовне користування базовим функціоналом CRM до 12 осіб, єдиною платою є

рахунок за серверне обслуговування – 300 грн за місяць. Але лідером за ціною є компанія «Мегаплан» – 81 грн за 1 користувача на місяць. Компанія Бітрікс24 більше орієнтована на рішення комплексних задач підприємств. Мегаплан у свою чергу орієнтований на малий бізнес, індивідуальних підприємців та фрілансерів. Але загалом ці дві компанії надають послуги за найвигіднішими цінами. Кількість функціоналу в компанії Бітрікс24 також найбільша, але найголовніше – це єдина CRM-система, яка має наявну функцію обміну даними з 1С. Аналітична CRM компанії «Alpha Grissin» знаходиться сам у цій системі, а також загальні інформаційні накопичення, тому наявність даної функції є важливою для підприємства «Alpha Grissin». Сервісне обслуговування у компаній Бітрікс24 та Мегаплан на високому рівні, відповідь було отримано протягом одного робочого дня. Компанія amoCRM не надала відповіді впродовж 5 робочих днів. Зручне компонування елементів та простота дизайну дозволяють максимально швидко адаптуватися до системи саме від Бітрікс24. Але загалом всі системи мають зручний та зрозумілий інтерфейс. CRM-системи у компанії Бітрікс24 будуються на платформі 1С, саме через це присутня можливість їх синхронізації, але найголовніше саме ця система повністю відкрита до індивідуалізації. AmoCRM також розроблена на платформі класу «конструктор», тому має високу оцінку.

Отже, зважаючи на проведені дослідження конкурентоспроможності компаній з впровадження CRM-систем, можна виявити найкращого посередника Бітрікс24, використовуючи хмарну технологію якого, рекомендовано впроваджувати оновлену операційну CRM у товариство «Alpha Grissin».

У оновленій операційній CRM будуть доступні такі функціональні можливості, що допоможуть вирішити наявні внутрішні проблеми у компанії: управління лідами і угодами; налаштування власних стадій продажів; виставлення рахунків клієнтам, автоматизоване формування похідної документації; управління проектами і завданнями за проектом; автоматизація бізнес-процесів; налаштування робіт, тригерних листів, СМС та реклами

прямо з CRM; вбудована IP-телефонія та інтеграція з поштою; підключення Відкритих ліній (налаштування Facebook, Instagram, інших месенджерів до чату в Бітрікс24); налаштування планів продажів і звітів; налаштування регулярних угод; друк та відправка документів з CRM; обмін даними з 1С.

CRM-система, яка рекомендується для впровадження на підприємстві «Alpha Grissin» складається з таких елементів: управління продажами і комунікацією з клієнтами, постачальниками, тощо; завдання та проекти; контакт-центр та віртуальний офіс. Елемент управління продажами і комунікаціями виглядає як дошка (канбан) функціоналу пов'язаного з управлінням продажів до якого можуть входити контроль кількості запитів у обробці, стадії кожного замовлення, тощо (див. Додаток А).

Управління продажами і комунікаціями у свою чергу також складається з певних елементів: картки CRM, спілкування в картці CRM, автоматизації продажів, CRM-маркетингу, плану продажів, звітності та документації у CRM синхронізованої з 1С аналітикою. У картці CRM працівник може бачити всю історію угоди: від першого запиту клієнта (тексти листів, SMS і чатів, записи дзвінків і зустрічей) до оцінки їм роботи кожного учасника угоди. У картці також можуть знаходитись всі коментарі та заплановані справи по клієнту. Спілкування у картці CRM дозволяє створювати швидкі чати для обговорення клієнтів, постачальників та контактів з керівником проекту чи співробітником, знаходячись безпосередньо у картці угоди. Автоматизація продажів дозволяє співробітникам повністю розробити індивідуальну схему продажу з автоматизованими дзвінками, повідомленнями, тощо. Керівник проекту може розподіляти план між співробітниками, стежити за навантаженням на менеджерів, виконавців, щоб максимально ефективно розподілити обов'язки. Присутній повний аналіз продажу з оцінкою дотримання затвердженої схеми. Можна створювати повторні операції з будь-яким учасником контактної групи та автоматизувати їх. Загалом, елемент управління продажів сформований для максимальної оптимізації руху клієнта за воронкою продажу та вирішенню

проблем неефективного розподілення обов'язків та часу, який витрачається на рутинну роботу формування звітності.

Елемент завдань та проектів розроблений, щоб вирішити проблему актуалізації стану проекту, а саме впровадити можливість швидко зрозуміти стан проекту та усю потрібну інформацію для співробітника. Елемент завдань та проектів дозволяє розподіляти завдання за блоками, в яких можна побачити відповідального за виконання задачі, стадію та термін завдання. Також, наявність повністю системи «дедлайн», щоб будуть нагадувати працівнику про його задачу на усі можливі комунікаційні ресурси. Можна відслідковувати власну ефективність. Завдяки вікнам управління (див. Додаток А) можна швидко проконтролювати стан проекту за загальним схематичним планом, задачі кожного працівника та отримати усю потрібну інформацію у конкретному списку.

Контакт-центр систематизує усі контактні групи у одному місці зі зручним інтерфейсом телефонії, автоматизованих розсилок у месенджерах, тощо. Усі комунікації проведені через операційну CRM будуть зафіксовані з можливістю аналізу історії комунікації з кожним клієнтом, посередником та постачальником, що дуже важливо для підприємства «Alpha Grissin» через наявність великої кількості контрагентів у масштабних проектах. Цей елемент операційної CRM дозволить вирішити проблеми втрати контактів та відсутності історії спілкування з клієнтом.

Основною оманою щодо впровадження операційною CRM є ціна. Більшість компаній вважають, що розробка CRM для компанії є дорогим проектом. Але насправді, наявність сучасних рішень щодо впровадження CRM на основі хмарних технологій та SaaS підходу, дозволяють компаніям бюджетно почати розробку CRM. Звичайно, якщо компанія хоче розробити індивідуальний функціонал для себе та створити власну розробки, бюджети даного проекту можуть досягати великих інвестицій, але наразі з цього починати не доцільно. Розвиток ринку «додатків як послуг» дозволяють

отримати великий спектр функціоналу, навіть у конвеєрних CRM-рішеннях, як от Бітрікс24 чи Мегаплан.

Під час дослідження сформовано фінансовий план інноваційно-інвестиційного проекту впровадження оновленої CRM-системи в товаристві «Alpha Grissin». Фінансовий план впровадження поділяється на такі витратні структури: загальносистемне програмне забезпечення; оренда CRM-ліцензії, або плата за використання платформи, у нашому випадку Бітрікс24; витрати на послуги з консультування; оренда серверу та необхідного технічного устаткування; витрати на ІТ-адміністрування CRM-системи. Розподіл видатків є рівномірним протягом усього етапу інвестування у CRM та подальшого її функціонування. Єдиним гнучким елементом є послуги з консультування, витрати на які, можна починати зменшувати через 6 місяців ефективного функціонування CRM, коли система ідеально налаштована під функції підприємства і всі співробітники отримали потрібні навички використання системи. У проекті впровадження CRM загалом відсутні залежні та інвестиційні витрати, проте наявні постійні. Це недолік, який спричиняє додаткові постійні витрати на підприємстві. Саме тому, до впровадження CRM потрібно ставитися відповідально та розуміти, що CRM система потребує щоденного фінансування, а тому її неефективне використання може формувати збитки компанії. Одним інвестиційним (одноразовим) витратним елементом є купівля адаптації CRM до «коробкового» впровадження з функцією експорту на будь-який фізичний сервер.

Ціна цієї послуги для підприємства «Alpha Grissin» складає 44000 грн, зважаючи на кількість осіб. Дані взяті з офіційного сайту компанії [24]. Також, елементи витрат потрібно розраховувати помісячно, незважаючи на те, що фактичні витрати з оренди CRM-ліцензії наступають тільки з 8 дня впровадження. Фактичним розрахунком завжди буде календарний місяць, а не фактичний місяць використання. Ця інформація прописана у договорі оферти компанії Бітрікс24. Розрахунки були проведені на базі вартості послуг у відкритих джерелах, враховуючи кількість персоналу компанії у 50 осіб.

Загальносистемне програмне забезпечення коштуватиме компанії 106 000 грн. в рік на 50 осіб або 8 833 грн. на місяць. До програмного забезпечення входить налаштування та купівля ліцензії Windows 10 Enterprise в українського постачальника Softkey [25].

Оренда CRM-ліцензії забезпечує основний процес функціонування система у посередника Бітрікс24 та купівля підписки на використання. Ціна підписки для «Alpha Grissin» складає 4 400 грн. на місяць [24].

Витрати на послуги консультування включають в себе формування проблем та стратегій, аналіз діяльності компанії за період впровадження CRM, структуризація покращень, навчання співробітників. Середня вартість одного CRM-консультанта на місяць складає 12 000 грн., сформовано на основі показників Робота ЮА [26]. Для ефективного навчання у початковий період 6 місяців компанії знадобляться 2 консультанти. Загальна сума – 24 000 грн.

Оренда серверу та необхідного технічного обслуговування включає в себе оренду окремого віртуального серверу, на якому буде встановлена коробкова операційна CRM. Віртуальний сервер потрібен для можливості всіма співробітниками використовувати систему в один момент, незалежно від місця перебування. Перелік необхідної мінімальної специфікації можна знайти у відкритих джерелах платформи. Оренда серверу здійснюватиметься у компанії CityHost, які надають необхідні ресурси за 489 грн. на місяць [27].

Адміністрування та забезпечення технічної роботи CRM також є важливим елементом. Наразі, так як основний спектр технічного обслуговування здійснює компанія-посередник Бітрікс24, адміністрування потрібне для підтримки функціонування внутрішніх систем підприємства, налаштування взаємодій між індивідуальними пристроями співробітників та сервером, налаштування синхронізації 1С та Бітрікс24, тощо. Заробітна плата додаткового ІТ-спеціаліста з адміністрування коштуватиме компанії 12 500 грн. на місяць, сформовано на базі середньої вартості послуги на сайті Work.ua [28].

Найбільшу витратну частину займають витрати на послуги з консультування, але важливість та доцільність даного елементу можна досліджувати тільки після початку впровадження. Можливо кількість CRM-консультантів можна збільшити, або навпаки зменшити. Витрати за цим елементом на пряму пов'язані зі швидкістю навчання співробітниками та адаптацією CRM на підприємстві. Інші елементи структури є необхідними.

Таблиця 3.2

Витратна структура інноваційно-інвестиційного проекту впровадження оновленої CRM-системи в ТОВ «Alpha Grissin» (розраховано автором)

Елемент витрат	Вартість за 1 місяць, грн.
Загальносистемне програмне забезпечення	8 833,00
Оренда CRM-ліцензії	4 400,00
Витрати на послуги з консультування	24 000,00
Оренда серверу та необхідного технічного устаткування	498,00
ІТ-адміністрування CRM-системи	12 500,00
Всього	50 231,00

Розрахувавши загальні витрати на рік функціонування операційної CRM, отримаємо такі результати – 50 231 грн. * 12 місяців = 602 772 грн. Але також потрібно врахувати разовий платіж за можливість експортування CRM – 44 000 грн. Загальна сума впровадження CRM-системи для підприємства «Alpha Grissin» на рік складас 646 772 грн.

Отже, у даному розділі розроблено інноваційно-інвестиційного проекту впровадження оновленої CRM-системи в товаристві «Alpha Grissin». Сформовано діаграму Ганта для первісних етапів впровадження, проведено експертна оцінка компаній-посередників та досліджено структура CRM

платформи Бітрікс24. Розраховано витратну структуру інноваційно-інвестиційного проекту впровадження оновленої CRM-системи в ТОВ «Alpha Grissin» та встановлено, що реалізація проекту потребує 646 772 грн на рік.

3.3. Прогнозування можливих результатів впровадження оновленої системи на підприємстві Alpha Grissin

Для того, щоб повноцінно дослідити актуальність впровадження CRM-системи на підприємстві, важливо сформулювати прогнозування можливих результатів впровадження, в першу чергу, показників економічної ефективності. Звичайно, інвестиційно-інноваційні проекти не завжди впроваджуються заради фінансової ефективності, це можуть бути покращення технологічних процесів, або автоматизація, яка не впливає на фінансові результати. Спрогнозувати рентабельність впровадження операційної CRM складно, тому що ефект від її впровадження не є прямим. Але система повинна впливати на економічні показники позитивно, так як її основна мета це автоматизація та покращення операційних процесів, що дозволяють збільшити оборотність капіталу, тим самим збільшити прибуток. CRM-система не повинна бути збитковим проектом на підприємстві, задля досягнення певних нефінансових цілей, її завдання покращувати ефективність.

Також, хотілося відзначити, що, безумовно, в реальності точний розрахунок є набагато важчою і трудомісткою задачею. У деяких випадках потрібно стояти біля співробітників відділу продажів «з секундоміром в руці», щоб отримати точні кількісні показники «до» і «після» впровадження CRM-систем. Разом з тим, впроваджувати CRM-систему, не розрахувавши, хоча приблизно, окупність і доцільність інвестицій в цей проект, також неправильно. Розрахунок ROI, який би він не був, є обов'язковим кроком в процесі вибору CRM-системи, а заодно є хорошим мотиваційним фактором як для самого підприємства, так і для консультантів по впровадженню, в ході

самого проекту. Можливо, вже зовсім скоро з'являться приклади CRM-проектів, де заробіток консультанта буде прямо залежати від ефективності впровадженої CRM-системи. Тим самим замовник фактично втягує консультанта по впровадженню в свій бізнес і ділиться частиною доходів, а за рахунок цього забезпечується взаємовигідне партнерство.

Необхідно розуміти ключові переваги, які дає підприємству впровадження CRM-системи. Ці переваги в загальних рисах можна розділити на наступні категорії: скорочення витрат, збільшення обсягу продажів, збільшення оборотності капіталу і стратегічний вплив. Складним моментом у процесі впровадження CRM-системи на підприємство є розрахунок точної оцінки вкладених інвестицій на отриману віддачу, тому що не існує конкретної універсальної формули для такої оцінки. Показник, що використовується, має назву ROI (від англ. Return on investments), але він може об'єктивно оцінити тільки «вакуумне» впровадження CRM, без впливу великої кількості зовнішніх факторів.

У той самий час на практиці впровадження CRM-системи найчастіше відбувається лише як автоматизація існуючих процесів за наявності персоналу. В тому випадку, якщо якість бізнес-моделі підприємства є на високому рівні, то такий підхід можна вважати цілком усвідомленим.

Для того, щоб загально зрозуміти наявні зміни, компанією Terasoft проведено маркетингове дослідження з урахуванням досвіду підприємств України, які вже більше трьох років впровадили CRM-систему [30]. В результаті дослідження було виявлено наступні результати, які наведені в табл. 3.3.

Отже, на базі маркетингового дослідження компанії Terasoft щодо результатів впровадженої CRM-системи на підприємствах України, буде сформована позитивна структура фінансових результатів впровадження операційної CRM. Для розрахунку фінансових результатів буде використовуватися дані дослідження компанії Terasoft, а також вертикальний та горизонтальний аналіз економічного стану підприємства «Alpha Grissin».

Таблиця 3.3

Результати дослідження щодо впровадження CRM-системи на підприємствах України (сформовано на основі [30])

Зміни	Характеристика змін
Зростання обсягу продажів	Середній показник – 10 % приросту продажів на рік на одного торгового представника протягом перших 3 років після впровадження системи. Це пов'язано з більш ефективною системою продажів та контролю.
Збільшення відсотка виграних угод	Середній показник – 5 % на рік протягом перших 3 років після впровадження системи. Збільшення відсотка виграних угод пов'язано з тим, що за допомогою системи можна фільтрувати небажані угоди на більш ранніх етапах проектів.
Покращення фінансового результату	Середній показник – 3–4 % на рік протягом перших 3 років після впровадження системи. Збільшення пов'язано з кращим розумінням потреб клієнта, більш високим рівнем задоволеності клієнтів та збільшення оборотності капіталу та обсягу продажів.
Зростання задоволеності клієнтів	Середній показник – 3 % на рік протягом перших 3 років після впровадження системи. Підвищення задоволеності відбувається у зв'язку з тим, що клієнти вважають підприємство орієнтованим на вирішення їх специфічних проблем.
Зниження адміністративних витрат на продажі та маркетинг	Середній показник – зниження на 10 % у рік протягом перших 3 років після впровадження системи. По-перше, до зниження витрат призводить автоматизація рутинних процесів. По-друге, система дозволяє більш точно визначити цільові сегменти клієнтів, зрозуміти їх потреби і персоналізувати продукти та послуги для цих сегментів. При цьому не потрібно поширювати інформацію про всі наявні послуги всім клієнтам.
Зручність і простота використання	Нефінансове покращення. Вся інформація щодо клієнтів зберігається в одному місці. Зручно розподіляються на підприємстві між співробітниками. Зручно аналізувати роботу менеджерів за допомогою різних запитів. Не втрачається інформація при звільненні співробітника. Багато можливостей для маркетингового аналізу, легко дослідити реакцію на рекламу.

Крім позитивної структури буде досліджений негативний варіант розвитку впровадження CRM-системи, сформований власною оцінкою автора.

Для максимально об'єктивної оцінки буде розраховано нейтральну структуру фінансового результату на основі негативної та позитивної оцінки.

Таблиця 3.4

**Річна позитивна структура фінансової ефективності впровадження
CRM-системи (розраховано автором)**

Зміна	Показник підприємства наразі, тис. грн.	Прогнозований показник, тис. грн.	Дельта, грн.
Зростання обсягу продажів (збільшення чистого доходу від реалізації продукції) (на 10%)	51 008	56 108,80	5 100 800,00
Збільшення фінансового результату (прибутку) (на 3%)	24 050	25 012,00	962 000,00
Зниження адміністративних витрат на продажі та маркетинг (на 10%)	3 483	3 134,70	348 300,00
Збільшення оборотних активів (на 3%)	24 898	25 644,94	746 940,00

Збільшення фінансового результату та зниження адміністративних витрат на продажі та маркетинг є найдоцільнішими показниками у розрахунку рентабельності інвестицій у CRM-систему, тому що вони формують чисте зростання фізичних грошових ресурсів компанії. Фактично показники є залежними один від одного, збільшення чистого прибутку напряму залежить від обсягів продажу та оборотних коштів, а тому в подальшому дослідженні правильним буде врахування саме одного показника. Врахування показників в комплексі сформує не правильний розрахунок, через наявність повторного

використання розрахунку. Саме тому загальний позитивний економічний приріст для підприємства буде складати 1310300 грн. в рік.

Таблиця 3.5

Річна негативна структура фінансової ефективності впровадження CRM-системи (розраховано автором)

Зміна	Показник підприємства наразі, тис. грн.	Прогнозований показник, тис. грн.	Дельта, грн.
Збільшення фінансового результату (прибутку) (на 1%)	24 050	24 290,5	240 500,00
Зниження адміністративних витрат на продажі та маркетинг (на 3%)	3 483	3 378,51	104 510,00
Всього (загальний економічний приріст після впровадження CRM)	-	-	345 010,00

Автором сформовано негативну структуру покращення фінансової ефективності підприємства після впровадження CRM-системи. Основним фактором для зниження показників, які зазначені у дослідженні Terasoft, став процес адаптації. Дослідження Terasoft враховує середні показники 3 річного впровадження, а ми розраховуємо річну структуру для підприємства. CRM потребує часу, щоб почати працювати ефективно. Перші півроку впровадження система взагалі може не демонструвати підвищення фінансових результатів.

Для того, щоб оцінити економічну ефективність впровадження операційної CRM максимально об'єктивно, була сформована нейтральна

оцінка, як середньозважений розрахунок позитивної та негативної економічної структури.

Таблиця 3.6

**Річна нейтральна структура фінансової ефективності
впровадження CRM-системи (розраховано автором)**

Зміна	Показник підприємства наразі, тис. грн.	Прогнозований показник, тис. грн.	Дельта, грн.
Збільшення фінансового результату (прибутку)	24 050	$(24290,5 + 25012)/2 = 24651,25$	601 250,00
Зниження адміністративних витрат на продажі та маркетинг (на 3%)	3 483	$(3378,51 + 3134,37)/2 = 3256,44$	226 560,00
Всього (загальний економічний приріст після впровадження CRM)	-	-	827 810,00

Загальне збільшення фінансового результату за нейтральною структурою за рік складе 601 250 грн. Загальна економія адміністративних витрат на маркетинг та продажі складе 226 560 грн. Загальний економічний приріст на підприємстві «Alpha Grissin» за рік впровадження операційної CRM складе 827810 грн.

Сформувавши прогнозні нейтральні результати збільшення фінансових показників на підприємстві «Alpha Grissin», було розраховано річний показник рентабельності інвестиції. ROI (рентабельність інвестицій впровадження CRM-системи) складає $827810 \text{ грн.} / 646772 \text{ грн.} = 1,28$. Навіть у перший рік впровадження CRM система сформує 28% прибутку від своєї вартості додаткового для компанії, або 181038 грн. Звичайно з кожним

наступним роком витрати на CRM можуть зменшуватися, а показники ефективності на довгостроковому етапі будуть збільшуватися.

Крім збільшення ефективності економічних показників, які є основною ціллю впровадження CRM більшістю компаній та оцінюються як показники прямого впливу, існують й інші – непрямі. Вони також впливають на ефективність діяльності підприємства, проте не оцінюються напряму. Наприклад, автоматизація взаємодії між підрозділами за рахунок єдиної операції бази CRM. Оцінити цей показник економічно важко, проте ми розуміємо, що автоматизація роботи підрозділів зменшує навантаження на керівників підрозділів, що оптимізує їх час та дозволяє витратити його на інші бізнес-процеси. До факторів непрямого впливу також можна зазначати: створення єдиної інформаційної бази даних, можливість сегментування клієнтів, вирішення проблеми актуалізації стану проекту, автоматизація мотиваційних систем, тощо. Таких показників CRM-система впроваджує велику кількість. Вони збільшують якість роботи співробітників, що на довгостроковій перспективі може давати гарні результати.

Отже, у цьому розділі підтверджено доцільність впровадження операційної CRM зважаючи на збільшення фінансових показників. Розглянуто економічні зміни, які відбуваються на підприємствах після впровадження CRM на основі дослідження компанії Terasoft на ринку України. Базуючись на цьому дослідженні розроблений позитивний, негативний та нейтральний сценарій економічного впровадження CRM. Був розрахований показник рентабельності інвестицій у CRM-систему, який склав 1,28, що є гарним результатом як для першого року впровадження системи. Загалом, зважаючи на отримані розрахунки та наявність непрямих економічних показників впровадження CRM-системи на підприємство «Alpha Grissin» є доцільним.

Висновки до розділу 3:

Проведене дослідження дозволило зробити такі висновки і рекомендації щодо впровадження CRM-системи на підприємстві «Alpha Grissin»:

– Сформовано пропозицію щодо впровадження оновленої операційної CRM-системи на підприємстві «Alpha Grissin» та підтверджено актуальність та доцільність даного впровадження за такими чинниками: проаналізовано елементи актуального контролю операційних процесів, сформовані їх проблеми та варіант вирішення за допомогою CRM; проведено внутрішнє опитування, підтвердження наявності проблем, що можна вирішити оновленою операційною CRM системою; з проведеного фінансового аналізу в другому розділі, визначено економічну ефективність даного впровадження – можливість збільшення оборотних коштів після капітальних інвестувань.

– Розроблено інноваційно-інвестиційного проекту впровадження оновленої CRM-системи в товаристві «Alpha Grissin». Сформовано діаграму Ганта для первісних етапів впровадження, проведено експертна оцінка компаній-посередників та досліджено структура CRM платформи Бітрікс24. Розраховано витратну структуру інноваційно-інвестиційного проекту впровадження оновленої CRM-системи в ТОВ «Alpha Grissin» та встановлено, що реалізація проекту потребує 646 772 грн на рік.

– Підтверджено доцільність впровадження операційної CRM зважаючи на збільшення фінансових показників. Розглянуто економічні зміни, які відбуваються на підприємствах після впровадження CRM на основі дослідження компанії Terasoft на ринку України. Базуючись на цьому дослідженні розроблений позитивний, негативний та нейтральний сценарій економічного впровадження CRM. Був розрахований показник рентабельності інвестицій у CRM-систему, який склав 1,28, що є гарним результатом як для першого року впровадження системи. Загалом, зважаючи на отримані розрахунки та наявність непрямих економічних показників впровадження CRM-системи на підприємство «Alpha Grissin» є доцільним.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження запровадження системи CRM на підприємстві в умовах реального бізнес середовища використовуючи сучасні технології, дозволили зробити такі висновки.

Проаналізовано різні визначення від науковців та практиків щодо поняття «CRM-система» та запропоноване авторське. Визначено цілі CRM-систем та варіації стандартних додатків. Виділено та систематизовано п'ятнадцять основних можливостей CRM-систем, які дозволяють підприємству сформулювати точну задачу для системи та зрозуміти який тип системи краще використовувати. Сформовано три основоположних принципи CRM-систем на підприємстві.

Визначено та структуровано типології CRM-систем, як операційна, аналітична та колаборативна. Визначені поняття типів систем, а також сформовано порівняльну характеристику даних типів. Досліджено функції кожного типу CRM-системи, та для якого підприємства доцільніше використовувати кожен з них. Розроблена діаграма Венна для порівняльної характеристики типів CRM-систем. Розглянуті приклади виробників CRM для різних рівнів бізнесу.

Проаналізовано сучасні CRM-системи та методи оцінки їх ефективності. Досліджено актуальні на сьогодні види CRM, які впроваджуються на базі таких технологій як геолокації, автоматизація робочого процесу, автоматизоване управління людськими ресурсами, штучний інтелект, а також CRM, які створюються на базі хмарних технологій. Визначено, чому їх використання наразі є доцільним. Також, структуровано важливість методів оцінки CRM, досліджено базові методи оцінки ефективності, проаналізовано їх актуальність.

Проведено аналіз господарської діяльності компанії «Alpha Grissin» на українському ринку проектування та будівництва центрів обробки даних (ЦОД). Досліджено організаційну структуру компанії та встановлено її тип як

лінійна. Структуровані основні види продукції та послуги підприємства. Також, на основі показників обсягу продажів на ринку проектування та будівництва центрів досліджено основних конкурентів компанії, розроблена авторська експертна оцінка конкурентів та побудована матриця конкурентоспроможності. Сформований зведений SWOT-аналіз компанії, досліджені сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози підприємства. На основі сформованих проблем та недоліків, для максимальної об'єктивності оцінки, впроваджені зважені авторські експертні оцінки з дослідженням важливості кожного фактору.

Проведено оцінку фінансового стану компанії Alpha Grissin за 2018 – 2019 рр. На основі комплексної діагностики, можна зазначити, що підприємство знаходиться у стані інвестування власних коштів у капітальні елементи операційної діяльності загалом із позитивною динамікою. Компанія є фінансово стійкою та ліквідною. Проте оборотність активів компанії має часткову негативну динаміку. За рахунок проведеного аналізу, підтверджуються готовність підприємства «Alpha Grissin» до запровадження CRM.

Проаналізовано наявну CRM-систему підприємства «Alpha Grissin». Розглянута наявна аналітична CRM, яка створена на основі платформи управління бізнесом 1С. Досліджено усі наявні елементи аналітичної CRM, такі як: підсистема фінансового аналізу, економічної ефективності, аналізу рівня заборгованості, автоматизованого формування документації. Також розглянуті наявні рішення операційного контролю.

Сформовано пропозицію щодо впровадження оновленої операційної CRM-системи на підприємстві «Alpha Grissin» та підтверджено актуальність та доцільність даного впровадження за такими чинниками: проаналізовано елементи актуального контролю операційних процесів, сформовані їх проблеми та варіант вирішення за допомогою CRM; проведено внутрішнє опитування, підтвердження наявності проблем, що можна вирішити оновленою операційною CRM системою; з проведеного фінансового аналізу в

другому розділі, визначено економічну ефективність даного впровадження – можливість збільшення оборотних коштів після капітальних інвестувань.

Розроблено інноваційно-інвестиційного проекту впровадження оновленої CRM-системи в товаристві «Alpha Grissin». Сформовано діаграму Ганта для первісних етапів впровадження, проведено експертна оцінка компаній-посередників та досліджено структура CRM платформи Бітрікс24. Розраховано витратну структуру інноваційно-інвестиційного проекту впровадження оновленої CRM-системи в ТОВ «Alpha Grissin».

Підтверджено доцільність впровадження операційної CRM зважаючи на збільшення фінансових показників. Розглянуто економічні зміни, які відбуваються на підприємствах після впровадження CRM на основі дослідження компанії Terasoft на ринку України. Базуючись на цьому дослідженні розроблений позитивний, негативний та нейтральний сценарій економічного впровадження CRM. Розраховано показник рентабельності інвестицій у CRM-систему, який склав 1,28, що є гарним результатом як для першого року впровадження системи. Загалом, зважаючи на отримані розрахунки та наявність непрямих економічних показників впровадження CRM-системи на підприємство «Alpha Grissin» є доцільним.

У проведеному дослідженні досягнуті всі завдання кваліфікаційної роботи, а також досягнена основна мета – обґрунтування теоретико-методичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо запровадження системи CRM на підприємстві у реальних ринкових умовах з використанням сучасних інноваційних рішень. Досягнення мети дозволило підтвердити актуальність дослідження та зрозуміти доступність та доцільність запровадження CRM у бізнес-процеси сучасного підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1) Олексій Рязанцев / Як впровадити CRM-систему за 50 днів
- 2) Salesforce / The simple definition of CRM / URL:
<https://www.salesforce.com/crm/what-is-crm/#>
- 3) IT Enterprise / CRM – система управління відносинами з клієнтами /
URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/customer-relationship-management-crm>
- 4) Techtarget / CRM (customer relationship management) / URL:
<https://searchcustomerexperience.techtarget.com/definition/CRM-customer-relationship-management>
- 5) Salesforce / Running business without CRM can cost you real money /
URL: <https://www.salesforce.com/crm>
- 6) Типи CRM-систем та рівні обробки інформації / URL:
<https://bit.ly/3bnwxc4>
- 7) Components of CRM / CRM examples in practice / URL:
<https://bit.ly/360jXyu>
- 8) 3 Types of CRM Software: Which is right for your business? / URL:
<https://www.activecampaign.com/blog/types-of-crm>
- 9) CRM: орієнтація на клієнта. Н. Єрмолаєва. / / БОСС. Бізнес, організація, стратегія, системи. - 2002. № 5.
- 10) Баришев А.Ф. / Маркетинг: підручник. М.: Академії, 2005. - 208 с.
- 11) Все про CRM: [Управління взаємовідносинами з клієнтами] А. Албітов, Є. Соломатін. / / Інформація і бізнес. - 2002. № 3.
- 12) Катков В.М. / Як повернути підприємство обличчям до споживача? / / Консультант директора. - 2002. № 6.
- 13) С. Шовкопляс. / Как повысить конкурентоспособность при помощи CRM // Office — 2005. — № 3-4, с. 12-18.
- 14) Л. Синило. / Сложнее, чем кажется — внедрение CRM // Новый Маркетинг — 2006. — № 3, с. 87-95.

- 15) The CRM metrics: how to measure the performance of CRM / URL:
<https://www.predictiveanalyticstoday.com/the-crm-metrics-how-to-measure-the-performance-of-crm/#content-anchor>
- 16) Naseem Shah / The Top 5 CRM / MetricsURL:
<https://sharpspring.com/blog/the-top-5-crm-metrics/>
- 17) 7 Fundamental CRM metrics you should be measuring / URL:
<https://www.engagebay.com/blog/crm-metrics-you-should-be-measuring/>
- 18) CRM Metrics Third Edition Paperback – October 17, 2018 by Gerardus Blokdyk
- 19) Шилук Олена Сергіївна / Впровадження інноваційних інформаційних технологій на підприємстві / URL:
https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/28355/1/Shiluk_bakalavr.pdf
- 20) Криворучко К.М. / Використання хмарних технологій в сучасних системах автоматизації процесу управління підприємством / URL:
http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/4631/1/46_2013-263-268.pdf
- 21) Бітрікс24 / Результати дослідження ринку CRM в Україні / URL:
<https://www.bitrix24.ua/crmresearch2018/>
- 22) SEO Ukraine / ТОП-6 найкращих CRM-систем в Україні / URL:
<https://seoukraine.com.ua/top-6-crm-sistem-v-ukraine/>
- 23) Бітрікс24 / Елемент завдання та проектів / URL:
<https://www.bitrix24.ua/features/tasks.php>
- 24) Бітрікс24 / Актуальні ціни на ліцензії CRM / URL:
<https://www.bitrix24.ua/prices/>
- 25) Softkey / Ціни за зовнішнє програмне забезпечення / URL:
<https://www.softkey.ua/ua/catalog/operatsionnye-sistemy/windows-10-enterprise-podpiska-na-1-mesyats/>
- 26) Rabota UA / дослідження середньої вартості послуг CRM-консультантів / URL: <https://rabota.ua/ua/zapros/crm-консультант/киев>

- 27) Вартість оренди VDS – віртуального серверу / URL:
<https://cityhost.ua/uk/vds/>
- 28) Work UA / Дослідження середньої вартості послуг ІТ-адміністратора / URL: <https://www.work.ua/jobs-kyiv-it+administrator/>
- 29) Антон Шахлевич / Розрахунок окупності CRM-систем / URL:
https://www.marketing.spb.ru/lib-special/case/recoupment_crm.htm
- 30) Малюкіна А.О. / Обґрунтування впровадження CRM-системи для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві / URL: http://journals.uran.ua/nvp_chntu/article/download/47474/43556
- 31) С. Шовкопляс. Как повысить конкурентоспособность при помощи CRM // Office — 2005. — № 3-4, с. 12-18.
- 32) Л. Синило. Сложнее, чем кажется — внедрение CRM // Новый Маркетинг — 2006. — № 3, с. 87-95.
- 33) М. Кадыков. Битва за клиента: «Фронт» и «Тыл» // Отдел Маркетинга — 2006. — № 10, с. 32-33.
- 34) Лидовская О. П. Оценка эффективности маркетинга и рекламы. Готовые маркетинговые решения. — СПб.: Питер, 2008. — 141 с.
- 35) Офіційний сайт підприємства ТОВ «Альфа Гріссін Інфотек Україна» / URL: <https://alphagrissin.com.ua>
- 36) Офіційний сайт підприємства ТОВ «Екстрим ЛТД» / URL: <https://extreme-ltd.com.ua>
- 37) Офіційний сайт підприємства ТОВ «Ай Кью Трейдинг» / URL: <https://iqtrading.ua>
- 38) Інформація про конкурентів та про виграні тендери / URL: <https://dozorro.org/profile/UA-EDR-36948902/4/role2>
- 39) About the Alpha Group / URL: <http://www.alphagrissin.gr>
- 40) Відкриті статистичні дані / URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/36948902/

41) Палагін В. С., Управління проектами в умовах кризи / В. С. Палагін, Е. У. Карлінський // Управління проектами та програмами. - 2009. - № 3. - С. 210-220.

42) Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Fifth Edition. An American National Standard ANSI / PMI 99-001-2013. – Project Management Institute, Inc., 2013.

43) ISO 21500 Інструкція по керуванню проектами: 2012 Керівництво з управління проектами. ISO / PC 236 Проектний комітет. - Вступ. 36с. - 01.09.2012

44) The Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation, 2005 - 235 с.

45) Бреділле К. Н., P2M: у напрямку до нової парадигми управління проектами і програмами / К. М. Бреділле // Управління проектами та програмами. - 2005. - № 4. - С. 111-122.

46) ДСТУ ISO 10006-2005 «Системи менеджменту якості. Керівництво по менеджменту якості при проектуванні». М.: Стандартінформ 2009 - 24 с.

47) Фредерик Ньюэлл / Почему не работают системы управления отношениями с клиентами (CRM)

48) Кендра Ли / Создание клиентской базы. Пошаговое руководство по превращению контактов в деньги

49) Пол Гринберг / CRM со скоростью света. Привлечение и удержание клиентов в реальном времени через Интернет

50) Рамиль Кинзябулатов / CRM. Подробно и по делу

51) TADVISER / Дослідження світового ринку впровадження CRM-систем / URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM_\(мировой_рынок\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Статья:CRM_(мировой_рынок))

52) Katie Hollar / CRM Industry User Research Report / URL: <https://www.capterra.com/customer-relationship-management-software/user-research>

53) CRM User research infographic / URL:
<https://www.capterra.com/customer-relationship-management-software/user-research-infographic>

ДОДАТКИ

Додаток А

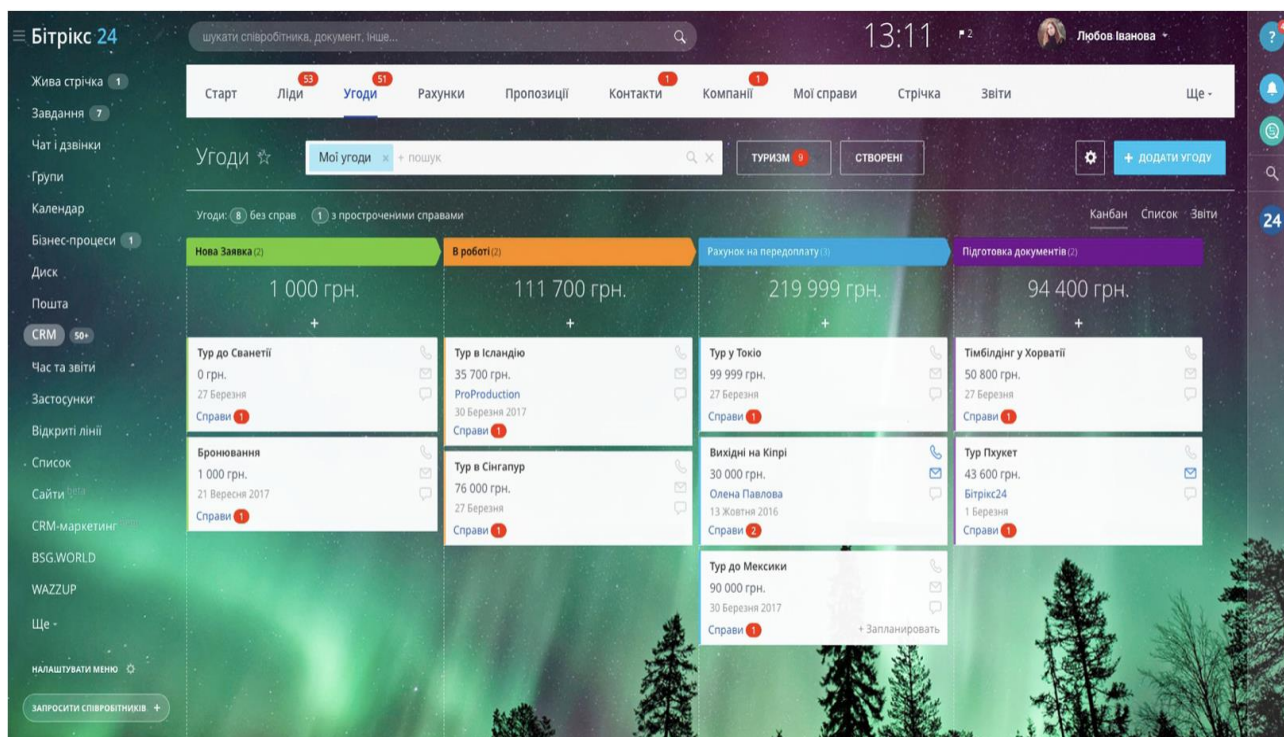


Рис. 1. Приклад вікна управління продажами у операційній CRM Бітрекс24

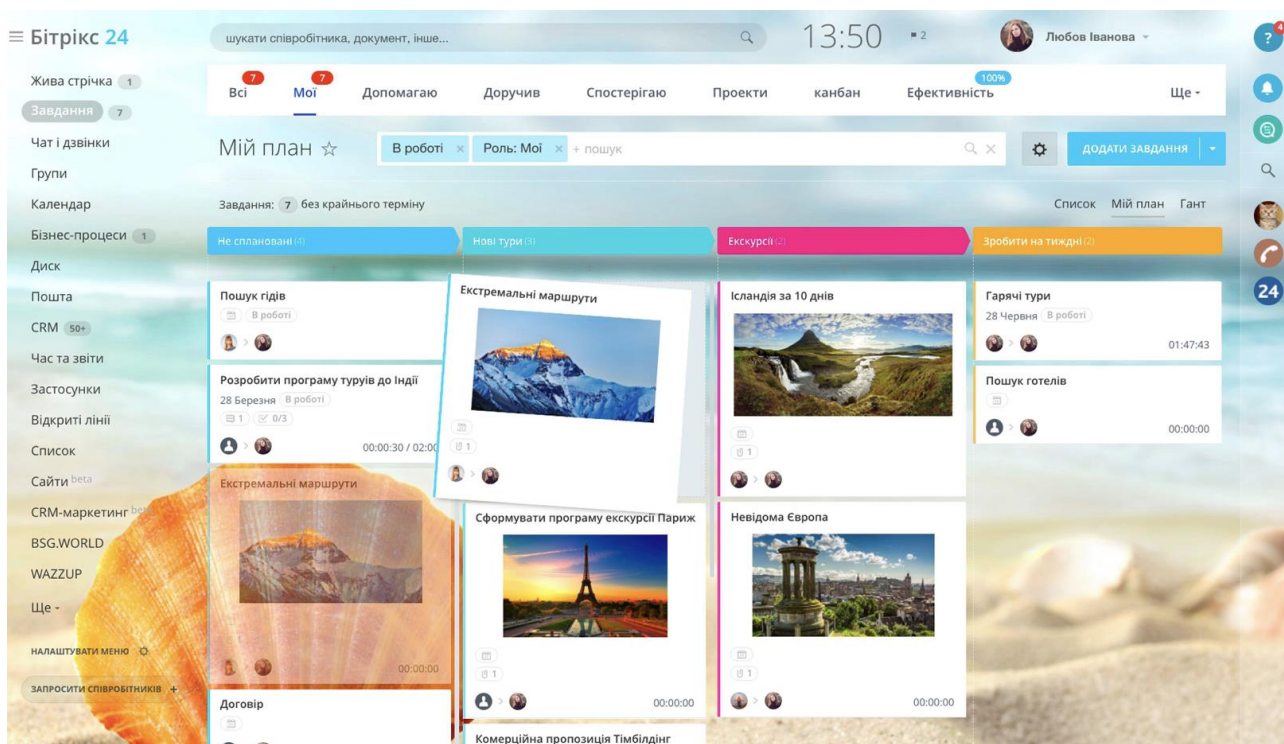


Рис. 2. Приклад вікна завдань та проектів операційної CRM Бітрекс24

Вихідні дані до таблиці 2.9 за 2019 рік

Актив (тис.грн.)	КОД	На почато к	На кінець
Баланс	1300	57310	47566
Необоротні активи	1095	18370	22576
оборотні активи	1195	38940	24989
Запаси	1100	3187	3247
Виробничі запаси	1101	1586	1349
Незавершене виробництво	1102	190	327
Готова продукція	1103	1379	1554
Товари	1104	31	15
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4483	4877
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	250	294
за виданими авансами			
з бюджетом	1135	409	170
у тому числі з податку на прибуток	1136	409	170
з нарахованих доходів	1140	137	32
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	424	15
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	30008	16311
Витрати майбутніх періодів	1170	38	40
Інші оборотні активи	1190		9

Вихідні дані до таблиці 2.10 за 2019 рік

Актив (тис. грн.)	Код рядка	початок звітнього періоду	кінець звітнього періоду
Баланс	1900	57310	47566
Власний капітал	1495	29953	30798
Необоротні активи	1095	18370	22576
Довгострок зобов'язання	1595		
Поточ зобов'язання та забезпечення	1695	27356	16767
Короткострокові кредити банків	1600		
- товари, роботи, послуги	1615	7421	8136
- розрахунками з бюджетом	1620	1548	1789
- - у тому числі з податку на прибуток	1621		
- розрахунками зі страхування	1625		
- розрахунками з оплати праці	1630	736	624
Поточні забезпечення	1660	5720	5841
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	357	370