
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 331.105.64

А. О. Малюкіна, к.е.н., доцент**ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМИ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Анотація. У статті розглянуто впровадження CRM-системи на підприємстві. Розглянуто етапи впровадження CRM-системи на підприємстві для процесу прийняття управлінських рішень. Виявлено прямі та непрямі економічні ефекти.

Ключові слова: управлінське рішення, процес прийняття управлінського рішення, етапи впровадження CRM-системи на підприємстві.

А. А. Малюкіна, к.э.н., доцент**ОБОСНОВАНИЕ ВНЕДРЕНИЯ CRM-СИСТЕМЫ ДЛЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Аннотация. В статье рассмотрено внедрение CRM-системы на предприятии. Рассмотрены этапы внедрения CRM-системы на предприятии для процесса принятия управленческих решений. Обнаружены прямые и не прямые экономические эффекты.

Ключевые слова: управленческое решение, процесс принятия управленческого решения, этапы внедрения CRM-системы на предприятии.

А. О. Maliukina, candidate of economic sciences,
associate professor**BACKGROUNDS OF IMPLEMENTATION OF CRM-SYSTEM FOR IMPROVING THE PROCESS OF DECISION MAKING AT THE ENTERPRISE**

Abstract. The introduction of the CRM-system at the enterprise is considered in the article. The stages of introduction the CRM-system at the enterprise are considered for the process of acceptance the administrative decisions. Direct and indirect economic effects are found out.

Keywords: an administrative decision, the process of acceptance the administrative decisions, stages of introduction the CRM-system at the enterprise.

Актуальність теми дослідження. У наш час більшість підприємств України знаходиться в досить важкому економічному стані. Ситуація на українському ринку складається таким чином, що кожне підприємство намагається забезпечити ефективну господарську діяльність. Прибуткова діяльність більшою мірою залежить від правильності прийняття управлінського рішення на підприємстві. Актуальність визначається, насамперед, триваючим становленням ринкової економіки, адже в умовах зростаючої конкуренції підприємству необхідно вишукувати напрями щодо підвищення конкурентоспроможності.

Постановка проблеми. Стаття присвячена проблемі прийняття управлінських рішень з використанням CRM-системи на підприємстві. Управлінські рішення є головним елементом діяльності будь-якого керівника. Керівники українських підприємств ставлять за мету прийняття якісних та оперативних рішень, тому що саме вони найбільш впливають на процес прийняття управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Багато відомих вчених-економістів розкривають загальні проблеми прийняття управлінських рішень на підприємстві, а саме: Л. І. Воротіна, Т. С. Земелева, І. В. Павлова, Л. Л. Попова, А. С. Пятигін, А. А. Татарнікова. Проте ними не вра-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ховуються особливості процесу прийняття управлінських рішень з використанням CRM-системи на українських підприємствах.

Виклад основного матеріалу. В економічній літературі [1–5] зустрічаються фактори, які перешкоджають прийняттю якісних управлінських рішень на підприємстві. До них відносять: час, який відведений менеджером для прийняття рішень; ступінь підтримки менеджера колективом; особисті якості менеджера; політика підприємства [5, с. 28].

Враховуючи ці фактори, необхідно застосовувати сучасні технологічні рішення.

Одним з найбільш ефективних шляхів удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві є впровадження CRM-системи (від англ. Customer Relationship Management).

CRM-система – це інформаційна система, призначенням якої є автоматизація бізнес-процесів підприємства, що забезпечують взаємодію всіх її підрозділів з клієнтами на рівні, визначеному CRM-ідеологією [1, с. 13].

Така система, з одного боку, вирішує завдання, спрямовані на задоволення та утримання клієнтів, з іншого – служить оптимізації діяльності підприємства, скорочуючи витрати, пов'язані з пошуком та обробкою інформації, аналізом даних, управлінням продажами та ін.

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 і стратегічний вплив. Складнощі з оцінкою впровадження CRM-системи з'являються за умов розрахунку 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) [1, с. 44].

Зараз вже стає зрозумілим, що ефективність інформаційної системи визначається її наповненням та якістю реалізації, а саме правильно налагодженими структурою та процесами. Тобто результат впровадження CRM-системи визначається якістю бізнес-моделі.

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.

Саме тому слід говорити про такі ефекти від впровадження, як зростання продуктивності персоналу, підвищення швидкості обслуговування, виключення витрат і дублювання інформації.

Отже, можемо оцінювати конверсію від витрат на покупку прикладної CRM-системи та впровадження її у відповідності з існуючими процесами. Тому при впровадженні CRM-системи як програмного продукту, автоматизації процесів на його основі підприємство отримує не тільки прямі ефекти зниження витрат, але і непрямі, які можна одержати через підтримку існуючої бізнес-моделі.

Так, менеджерами відділу маркетингу на підприємстві було проведено маркетингове дослідження з урахуванням досвіду підприємств України, які вже більше трьох років впровадили CRM-систему. В результаті дослідження було виявлено наступні результати, які наведені в табл. 1.

Таблиця 1

Результати дослідження щодо впровадження CRM-системи на підприємствах України

Зміни	Характеристика змін
1	2
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 відсівати небажані угоди на більш ранніх етапах продажів.
Збільшення маржі	Середній показник – 1–3 % на операцію протягом перших 3 років після впровадження системи. Збільшення маржі пов'язано з кращим розумінням потреб клієнта, більш високим рівнем задоволеності клієнтів.
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 їхніх специфічних проблем і бачать його більш уважним до їхніх потреб.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ*Продовження таблиці 1*

1	2
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 їхні 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	Вся інформація щодо клієнтів зберігається в одному місці. Зручно розподіляються компанії між співробітниками. Зручно аналізувати роботу менеджерів за допомогою різних запитів. Не втрачається інформація при звільненні співробітника. Багато можливостей для аналізу маркетингу, легко побачити реакцію на рекламу.

Аналізуючи табл. 1, можна стверджувати, що за результатами проведеного дослідження були виявлені лише позитивні зміни в ефективності діяльності підприємств України, які впровадили на власне підприємство CRM-систему.

Однак відбуваються і негативні явища. Так, наприклад, при використанні мережевого MS Outlook бували випадки, коли зникала база клієнтів. Така ситуація примусово змушувала відновлювати інформацію з архівів, що вимагало великих втрат часу. Ще однією негативною ситуацією, яка відбулася після впровадження CRM-системи, було звільнення директора з розвитку. Директор, маючи доступ до бази клієнтів, відправив експортовану базу на власну домашню поштову скриньку, що призвело до розповсюдження інформації про клієнтів підприємства. Однак такі негативні випадки є поодинокими та несистематичними. Вони перш за все відбувалися не через CRM-систему, а через неуважність або недосконалу роботу суміжних програм.

Проте впровадження такої системи передбачає великі витрати часу та грошових коштів. З цієї причини перед застосуванням CRM-системи слід ретельно визначити доцільність та план, за яким CRM-система буде впроваджуватися. Зважаючи на досвід підприємств України, кожне підприємство індивідуально складає етапи, за якими відбувається впровадження системи.

Основні етапи впровадження CRM-системи на підприємстві наведено на рис 1.

Аналізуючи рис. 1, бачимо, що впровадження CRM-системи відбувається у 8 послідовних етапів. Розглянемо кожен з етапів більш детально.

На першому етапі відбувається створення стратегії. Встановлюються реальні проблеми при роботі з клієнтами і визначаються, яких цілей та планованих результатів слід досягти після впровадження CRM-системи.

Другий етап полягає у розрахунку рентабельності. На даному етапі необхідно проаналізувати виручку та розрахувати бюджет від впровадження, аргументувати необхідність впровадження CRM-системи, поставити технічне завдання.

Третій 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; зручної підтримки CRM-системи.

На четвертому етапі слід вибрати виконавця, тобто залучити фахівців зі спеціалізованих підприємств. Також слід зробити запит відгуків про їхню роботу.

П'ятий етап має назву реалізація проекту. На цьому етапі необхідно провести контроль термінів виконання та відповідності підсумку тим критеріям бізнес-процесів, які були регламентовані. До даного етапу відноситься: установка 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 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.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

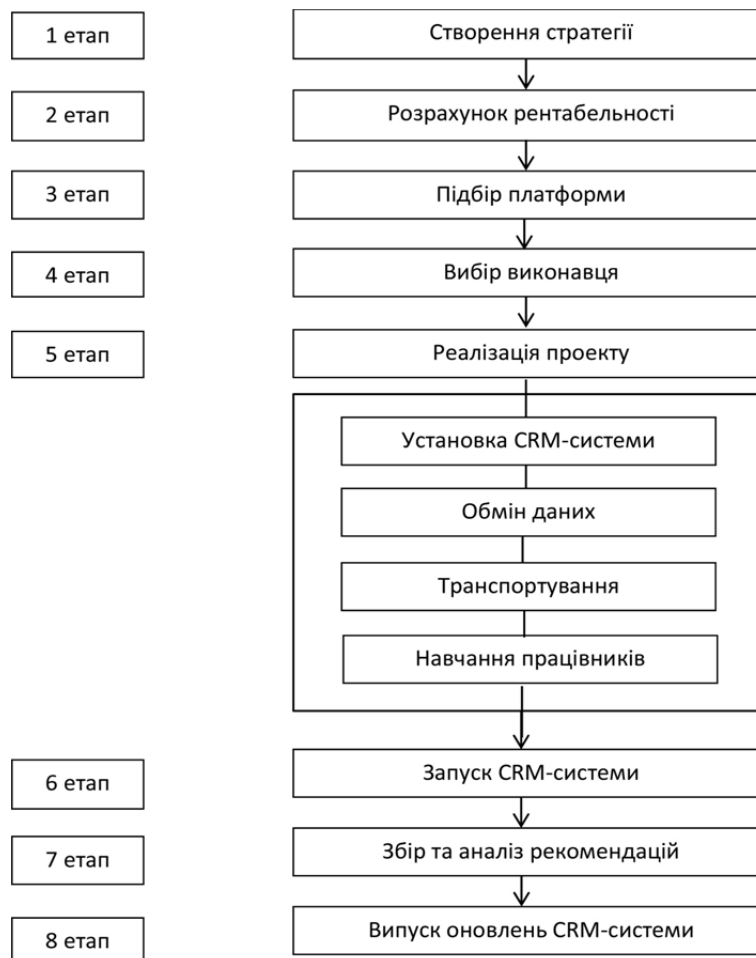


Рис. 1. Етапи впровадження CRM-системи на підприємстві

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.

Отже, чітко структуровані етапи впровадження CRM-системи на підприємстві дозволять краще розуміти план дій та кількість часу, якого потребує кожен зі вказаних етапів.

Визначивши план дій по впровадженню CRM-системи, слід з'ясувати ефект від її впровадження. Очікувані ефекти від впровадження умовно розділені на категорії: збільшення доходів та зменшення витрат. Дана кваліфікація досить наочна і показує основні категорії одержуваних ефектів. Однак вона не враховує такі ефекти, як зниження ризиків. Тому для повноти класифікації будемо говорити і про ефекти зниження ризиків від впровадження CRM-системи.

Розглянемо кожну категорію більш детально.

До прямих економічних ефектів відносять ефекти прямої дії, які впливають на прибутковість підприємства в цілому.

У табл. 2 проаналізуємо зміни, які проводяться в рамках проекту з реалізації клієнт-орієнтованої стратегії, створення системи продажів, а також одержувані короткострокові та довгострокові економічні ефекти.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таблиця 2

Прямі економічні ефекти від впровадження CRM-системи на підприємстві

Зміни	Короткострокові ефекти після впровадження	Довгострокові ефекти після впровадження
Ефекти категорії підвищення доходів		
Взаємодія між підрозділами	Автоматизована взаємодія між підрозділами	Підвищення якості умов праці для прийняття рішення
Створення єдиної інформаційної бази даних	Підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів; поліпшення інформаційної підтримки процесів.	Підвищення задоволеності клієнтів; підвищення задоволеності персоналу.
Сегментація клієнтів	Зростання продажів за рахунок фокусування на прибуткових клієнтах	Підвищення прибутку за рахунок виявлення найбільш прибуткових сегментів та пропозиції їм кращої споживчої цінності; підвищення прибутку за рахунок крос-продажів.
Колективне прийняття рішень	Прийняття рішень з урахуванням думок персоналу	Підвищення значущості персоналу
Створення нової системи контролю та мотивації персоналу	Підвищення продуктивності персоналу за рахунок автоматизованого контролю	Підвищення прибутку за рахунок збільшення крос-продажів
Взаємодія клієнта та виконавця	Підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів	Підвищення задоволеності клієнтів; підвищення задоволеності персоналу.
Ефекти категорії зменшення витрат		
Автоматизація бізнес-процесів	Підвищення ефективності продажів; підвищення якості та швидкості обслуговування клієнтів.	Підвищення прибутку за рахунок збільшення відсотку успішних угод.
Автоматизація обробки контактів	Підвищення продуктивності персоналу	Підвищення прибутку за рахунок зниження витрат на операції; підвищення прибутку за рахунок можливості збільшення кількості обслуговуваних потенційних клієнтів

Аналізуючи табл. 2, ми бачимо, що, впроваджуючи CRM-систему тільки прямими економічними ефектами, ми усуваємо усі недоліки процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві.

До категорії непрямих економічних ефектів можна віднести загальнокорпоративні ефекти, які складно піддаються прямому розрахунку і важливі у першу чергу акціонерам підприємства.

Можливі непрямі ефекти подібного роду представлені на рис. 2.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



Рис. 2. Непрямі економічні ефекти від впровадження CRM-системи на підприємстві

Аналізуючи рис. 2, бачимо існування безпосереднього зв'язку між можливими прямими та непрямими економічними ефектами від впровадження CRM-системи на підприємстві.

Останньою категорією є зниження ризиків. До даної категорії можна віднести ефекти запобігання впливу негативних факторів на розвиток підприємства – зниження ризиків.

Таким чином, можемо зробити висновок, що впровадження CRM-системи дозволить удосконалити існуючий процес прийняття управлінських рішень на підприємстві. Досягти удосконалення можна шляхом автоматизації більшості бізнес-процесів та контролю персоналу.

Література

1. Висоцька М. Є. Застосування CRM-системи в процесі прийняття управлінських рішень на виробничому підприємстві [Електронний ресурс] / М. Є. Висоцька. – Х. : Інфодиск, 2013. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM), 12 см. – Систем. вимоги: Pentium; 32 Mb RAM ; CD-ROM Windows 98/2000/NT/XP. – Назва з титул. екрану.
2. Воротіна Л. І. Рациональні управлінські рішення як ресурс підвищення ефективності операційної діяльності підприємства / Л. І. Воротіна, А. С. Пятигін // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №10(136). – С. 90–94.
3. Павлова І. В. Проблемные аспекты управленческого учета и пути их решения [Електронний ресурс] / І. В. Павлова, Т. С. Земелева. - Режим доступу : http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/32717.doc.htm
4. Попова Л. Л. Наукові підходи до питання про сутність управлінських рішень / Л. Л. Попова // Збірник наукових праць Української академії державного управління при Президентові України. – 2012. – № 2. – С. 38–46.
5. Татарникова А. А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии / А. А. Татарникова. – М. : ИНЭ, 2003. – 243 с.

References

1. Vysotska, M. Ye. (2013). *Zastosuvannia CRM-systemy v protsesi pryiniattia upravlinskykh rishen na vyrobnychomu pidpriemstvi [The use of CRM-system in decision-making process in manufacturing company]*. Kharkiv: Infodysk [in Ukrainian].
2. Vorotina, L. I., & Piatyhin, A. S. (2012). *Ratsionalni upravlinski rishennia yak resurs pidvyshchennia efektyvnosti operatsiinoi diialnosti pidpriemstva [Rational management decisions as the resource of increase the efficiency operating activity of company]*. *Aktualni problemy ekonomiky - Actual Problems of Economics*, 10(136), 90–94 [in Ukrainian].
3. Pavlova, I. V., & Zemeleva, T. S. (2008). *Problemyne aspekty upravlencheskogo ucheta i puti ikh resheniya [Problematic aspects of management accounting and ways of their solutions]*. Retrieved from http://www.rusnauka.com/15_DNI_2008/Economics/32717.doc.htm [in Russian].
4. Popova, L. L. (2012). *Naukovi pidkhody do pytannia pro sutnist upravlinskykh rishen [Scientific approaches to the question of the essence of administrative decisions]*. *Zbirnyk naukovykh prats Ukrainskoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy - Collection of scientific works of Ukrainian Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 2, 38–46 [in Ukrainian].
5. Tatarnikova, A. A. (2003). *Upravlenie kadrami v korporatsiyakh SShA, Yaponii, Germanii [Personnel management in corporations of USA, Japan, Germany]*. Moscow: INE [in Russian].

Надійшла 25.02.2015