

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)



Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 5, 2016

[Назад](#)

[Головна](#)

0 0 0 0 0 0 0 0

УДК 658.012.32

С. Ю. Кулакова,

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства та управління персоналом,
Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава*

А. І. Пritула,

студентка, Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка, м. Полтава

ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

S. Yu. Kulakova,

*Ph.D., assistant professor of Department of Business Economics
and Human Resources Management, Poltava Yuriy Kondratyuk National Technical University, Poltava*

A. I. Pritula,

student, Poltava Yuriy Kondratyuk National Technical University, Poltava

THE TECHNOLOGIES OF STRATEGIC PLANNING AT UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER ECONOMIC INSTABILITY

У даній статті розглянуто поняття стратегії та стратегічного планування, розкрито його значення та роль у діяльності підприємств. Представлено етапи стратегічного планування як зациклованого процесу. Наведено ключові переваги стратегічного планування, а також виокремлено та проаналізовано основні проблеми при його впровадженні на українських підприємствах. На базі цього здійснено пропозиції щодо ефективного усунення або зменшення впливу зазначених проблем на формування стратегічного планування на вітчизняних підприємствах. Розглянуто сутність технологій стратегічного планування на підприємстві як неодмінної складової успішної реалізації стратегічного плану, а також схематично наведено механізм їх застосування. З огляду на сучасний стан вітчизняних підприємств, які змушені виживати в умовах подвійної кризи (зовнішньої та внутрішньої), запропоновано сучасний дієвий інструмент стратегічної діяльності підприємств за економічної нестабільності.

In this article the terms "strategy" and "strategic planning" are considered, the role and the meaning of the strategic planning in enterprise activity are disclosed. The stages of strategic planning as cyclical process are represented. The main advantages of the strategic planning are determined and the introductions' problems of the strategic planning at Ukrainian enterprises are identified and analyzed. Therefore, the offers of an effective liquidation of these problems or an avoidance of such weaknesses are suggested. The essence of technology strategic planning at the enterprise as an indispensable component of the successful strategic plan implementation is viewed and the mechanism of its application is showed. Given the current state of Ukrainian enterprises, that have to survive in the conditions of the twin crises (internal and external), an effective tool of strategic planning at enterprises under economic instability is proposed.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, стратегічне мислення, нестабільність, кризові явища, CRM-система.

Keywords: strategy, strategic planning, strategic thinking, instability, crises, CRM-system.

Постановка проблеми. Сьогодні одним із найбільш актуальних завдань сучасного розвитку економіки України постає створення належних умов для забезпечення нормальної роботи підприємства, ефективне функціонування яких є важливою та неодмінною передумовою сталого розвитку економіки країни. Однак трансформаційні зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищах вимагають від керівництва підприємства пошуку нових напрямків розвитку. За таких умов стратегічне планування виступає єдиною можливим способом прогнозування майбутніх організаційних змін, досягнення цілей підприємства та сприяння стабільності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й методичні аспекти стратегічного планування знайшли своє відображення у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Особливої уваги заслуговують наукові праці зарубіжних дослідників І. Ансоффа, П. Друкера, Д. Кліланда, Г. Мінцберга, М. Портера, А. Томпсона, А. Чендлера і українських Б. Андрушківа, О. Галушак, О. Кузьміна, О. Мельник, А. Міщенко, С. Оборської, Г. Тарасюк, З. Шершньової та інших. Питанням підбору та використання інструментарію стратегічного планування присвячені роботи В. Зінченка, М. Кизима, І. Отенка, А. Пилипенка. Однак невіршеним залишається питання виявлення суттєвих проблем стратегічного планування на підприємствах України, які у поєднанні із сучасними умовами нестабільного розвитку економіки та кризових політичних явищ у державі причречують підприємства до банкрутства.

Постановка завдання. Метою даної статті є аналіз досвіду впровадження стратегічного планування на українських підприємствах, виділення проблем, з якими вони стикаються, та пошук шляхів їх вирішення.

Виклад основного матеріалу дослідження. У розвинених країнах світу проблемні аспекти стратегічного планування діяльності підприємств повсякчас вивчаються видатними теоретиками і практиками планування та менеджменту. Значна зацікавленість до даної сфери дослідження обумовлена прагненням

керівників організувати на підприємстві ефективний управлінський апарат, що сприяв би стабільному розвитку і забезпечив функціонування чіткого механізму адекватного і швидкого реагування на мінливість навколишнього середовища.

Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого регулярно здійснюються розроблення та корегування системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін ззовні та всередині підприємства.

Закордонна практика показує, що підприємство повинно мати чітке бачення майбутнього, що визначає основний стратегічний напрям його розвитку або стратегію. Сьогодні під стратегією розуміють детальний, комплексний план можливої поведінки господарської одиниці за умов недостатнього рівня поінформованості про розвиток зовнішнього та внутрішнього середовищ у майбутньому, що передбачає здійснення формулювання місії, загальної мети, цілей і завдань довгострокового характеру, а також створення чіткого механізму ухвалення управлінських рішень з метою ефективного використання стратегічних можливостей, сильних сторін підприємства, ліквідацію слабких сторін та уникнення потенційних загроз задля оптимальної адаптації до мінливих соціально-економічних систем і досягнення максимально можливої прибутковості. Стратегія виступає важливим складовим елементом успішної діяльності будь-якого конкурентоспроможного підприємства, адже саме вдало розроблена стратегія визначає орієнтир напрямку його розвитку. Відтак, вибір стратегії передбачає, що серед усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, які відкриваються перед підприємством, керівництво обирає конкретний, якомога доцільніший та ефективніший напрямок. Проте в умовах динамізму зовнішнього середовища виникає необхідність формування адаптивного механізму підприємства до змінних умов зовнішнього середовища, а саме сфери безпосереднього впливу – галузі та сил галузевої конкуренції, що дозволяє реалізувати концепції стратегічного планування.

Стратегічне планування діяльності підприємства являє собою управлінський процес моделювання напрямку розвитку та розроблення шляхів його реалізації з урахуванням вихідної позиції підприємства в галузі, що забезпечує збалансоване використання та формування потенціалу підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності. Слід також зазначити, що стратегічному плануванню притаманні беззаперечні переваги, які відмічаються багатьма науковцями. Основні з них виокремлені й наведені у табл. 1.

Таблиця 1.
Переваги стратегічного планування

Переваги стратегічного планування	Автори		
	М. Мак-Дональд, [1, с. 47]	Дж. Р. Еванс, Б. Берман [2, с. 26-27]	Ж. Ж. Ламбен [3, с. 497-523]
щодо розподілу ресурсів	- більш ефективний розподіл корпоративних ресурсів між ринковими можливостями; - можливість оптимізації витрат	створює основу для розподілу ресурсів	пояснює початкову ситуацію й описує обмеження, що викладаються середовищем
щодо оцінки та аналізу	- підвищена ймовірність визначити очікувані події; - систематичний аналіз перспектив	- змушує підприємство оцінити сильні й слабкі сторони по відношенню до конкурентів, його можливості й загрози в оточуючому середовищі - демонструє важливість застосування процедур оцінки діяльності	полегшує стеження за діяльністю підприємства і дозволяє дати об'єктивну інтерпретацію розбіжностей між цілями й результатами
щодо комунікації	- кращі комунікації між співробітниками; - зменшення конфліктів серед персоналу; - підвищення ефективності комунікаційних заходів	дозволяє краще розуміти структуру маркетингових досліджень, процеси вивчення споживачів, планування продукції, її просування та збут	у конфліктах полегшує вироблення компромісів на базі об'єктивних критеріїв
щодо управління	- мінімізація нерациональних дій по подоланню неочікуваних подій; - забезпечення основи для постійного контролю діяльності	- визначає альтернативні дії чи комбінації дій, які може зробити підприємство; - забезпечує кожному підрозділу чіткі цілі, які ув'язуються із загальними	сприяє більш жорсткому управлінню підприємством, заснованому не на імпровізації, а на нормах, бюджетах і графіках
щодо координації	краща координація роботи більшої кількості людей, чия діяльність пов'язана із часом	стимулює координацію зусиль різних функціональних напрямів	є інструментом координації, що забезпечує узгодженість цілей

Як і будь-який процес чи явище, що розвивається, стратегічне планування має також свої слабкі сторони: по-перше, воно не може дати точної картини майбутнього, адже передбачуване у стратегічному контексті майбутнє – це не результати, а шляхи їх досягнення, по-друге, незважаючи на наявність рекомендацій, правил вибору стратегії та здійснення стратегічного планування, скористатися ними для вирішення конкретних завдань неможливо.

Окрім того, запровадження стратегічного планування на українських підприємствах супроводжується рядом окремих проблем. Вітчизняні науковці Шершньова З. Є. та Оборська С. В. [4] згрупували їх наступним чином (рис. 1). Більшість проблем автори вбачають у діяльності самого підприємства, але і не відкидають при цьому вплив зовнішнього середовища.

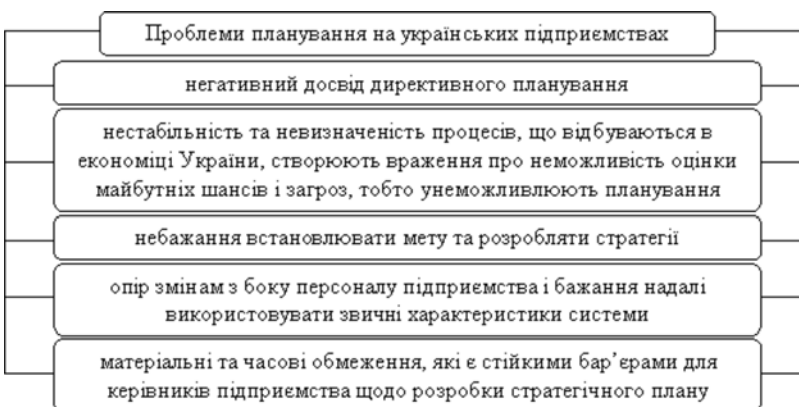


Рис. 1. Проблеми впровадження стратегічного планування на підприємствах України (за Шершньовою З. Є.)

Економічна криза, в якій наразі перебуває економіка України, здійснила значний вплив на стратегічну політику, набір інструментів та діяльність підприємств загалом: вона стала визначальним фактором у процесі вибору основних управлінських технологій, які застосовуються в діяльності сучасних провідних

підприємств.

У період кризових явищ, політичної та соціальної нестабільності стратегічне планування набуває особливо значущої ролі, а тому завчасне передбачення орієнтовного плану альтернативних дій за таких несприятливих умов може допомогти нейтралізувати або пом'якшити вплив негативних факторів. У такому разі стратегічне планування має бути орієнтованим на стабілізацію ситуації, що склалася, та підтриманні її на одному рівні, адже за Друкером, стабілізація ситуації на підприємстві веде до зростання.

Стратегічне планування – динамічний процес: у міру реалізації процесу розвитку підприємства змінюється, відповідно, і його поведінка на ринку (рис. 2).



Рис. 2. Узагальнена логіка стратегічного планування

Відповідно, кінцевим результатом даного процесу є стратегічний план, котрий дає зрозуміти, які дії має вчинити підприємство, хто відповідає за їх реалізацію, чому вони необхідні, де і як будуть зроблені та завершені. А також, визначає поточне положення господарської одиниці, її майбутні орієнтири та механізм розподілу ресурсів.

Із 1960-х рр. учені почали робити спроби формалізувати процес стратегічного планування. Довгий час усі моделі базувалися на єдиній теоретичній конструкції – моделі Гарвардської школи бізнесу, а тому суттєвих відмінностей у фундаментальних принципах побудови вони не мали. Відповідно до даної моделі процес формування стратегії полягає у перетині виявлених можливостей та загроз зовнішнього середовища, що виявляється у ключових факторах успіху, а також сильних та слабких сторонах ресурсного потенціалу підприємства, які проявляються через унікальні здатності до розвитку.

Сьогодні багато науковців [5; 6, с.16; 7, с.11] визначають конструктивним процес зациклованого стратегічного планування [8, с. 289] (рис. 3).



Рис. 3. Зациклований процес стратегічного планування у класичному розумінні

Таким чином, стратегічне планування діяльності підприємства – це динамічний, розтягнутий у часі процес, що включає формулювання стратегії, надання їй конкретної форми, оцінку та контроль отриманих результатів, і зорієнтований на досягнення стратегічної цілі.

Слід зазначити, що стратегічне планування є ефективним й адекватним тоді, коли воно здійснюється на засадах відповідної технології стратегічного планування – сукупності знань, відомостей про послідовність окремих операцій у процесі реалізації стратегічного планування, регулювання механізму взаємодії підрозділів підприємства, функціональних органів і планових служб при складанні стратегічних планів. Механізм застосування системного стратегічного планування представимо у формі схеми (рис. 4) [9].

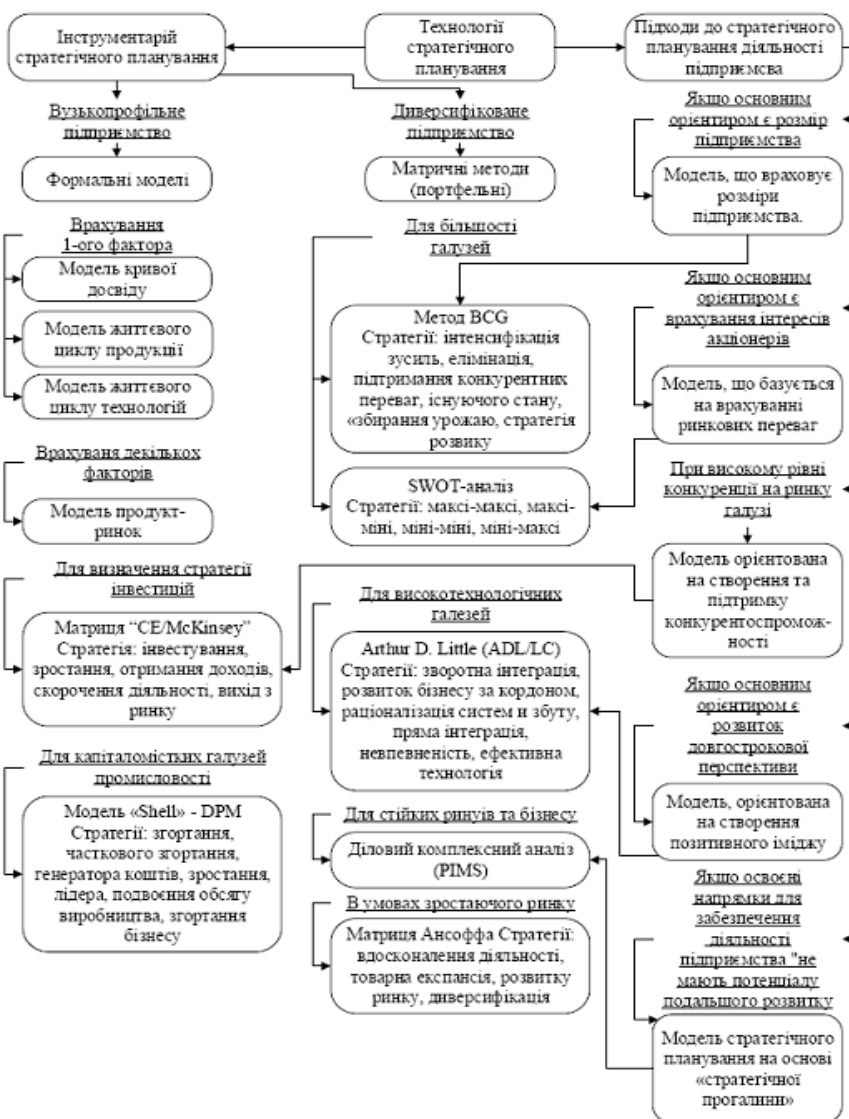


Рис. 4. Механізм застосування технологій стратегічного планування
(за Г. Ю. Гедройц, О. І. Маслак [9])

Важливою умовою досягнення планових показників і здійснення визначених управлінських дій є контроль, який дозволяє вчасно корегувати управлінські дії та значення планових показників в разі зміни зовнішнього середовища. Причому за умов значних змін зовнішнього середовища (порівняно з його параметрами у період розроблення стратегічних і поточних управлінських дій та показників господарської діяльності) необхідно також вивчити доцільність коригування існуючого системного планування. На базі конфігурації факторів, що визначають характер середовища ззовні, формують рекомендації щодо коригування діючої стратегії (табл. 2).

Таблиця 2.

Напрями коригування стратегії при зміні параметрів динаміки зовнішнього середовища підприємства

Конфігурація факторів	Управлінські дії
Суттєве зростання нестабільності	Коригування механізму реалізації стратегії та визначення доцільності уточнення стратегії
Суттєве зменшення нестабільності	Коригування механізму реалізації стратегії та вивчення доцільності уточнення стратегічних цілей на основі можливого збільшення строку стратегічної перспективи
Помірне зростання нестабільності	Можливе коригування механізму реалізації стратегії без помітних змін стратегії
Помірне зменшення нестабільності	Можливе коригування механізму реалізації стратегії
Невідчутне зростання чи зменшення нестабільності	Стабільність механізму реалізації стратегії

Зазначені складові контролю реалізації стратегії ілюструють процес оцінки стратегічного розвитку у поєднанні з аналізом рівня змін зовнішнього середовища, що забезпечується завдяки методу попарного аналізу всіх можливих варіантів оцінки зазначених об'єктів. Отримані варіанти конфігурації досліджуваних характеристик дозволяють сформулювати висновки стосовно результатів реалізації стратегії підприємства [10, с. 332]. Такий підхід забезпечує конкурентоспроможність підприємств, більш стійкий фінансовий стан, мінімізує ризики та загрози втрат, дозволяє бути готовими до непередбачуваних ситуацій і мати реальний, життєздатний план дій за визначених умов і обставин, що дозволить подолати бар'єри і досягти визначених цілей.

Пропонуємо розглянути систему заходів стратегічного планування на прикладі ТОВ «ХІОНДАЙ ЦЕНТР ПОЛТАВА», офіційного дилера автомобілів Hyundai у Полтавському регіоні, і його діяльність за умов стану нормального функціонування та при сучасних (подвійних) кризових явищах, що спричинені накладанням зовнішньої і внутрішньої криз відносно підприємств (рис. 5). Протягом останнього часу цього діяльність підприємства характеризується скороченням обсягів реалізації продукції, зменшенням прибутку і, відповідно, зниженням показників рентабельності.

Ефективним заходом у розрізі стратегічного планування діяльності підприємства для ТОВ «ХІОНДАЙ ЦЕНТР ПОЛТАВА» вважаємо можливість впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management – управління відносинами з клієнтами) – дієвої корпоративної інформаційної системи, що надає

можливість автоматизувати взаємодію з клієнтами і процес продажів, а також вибудувати їх роботу таким чином, щоб отримувати максимальний результат. Інакше кажучи, CRM – бізнес-стратегія підприємства, спрямована на скорочення витрат і підвищення прибутковості шляхом акумулювання даних про клієнтів, процеси та взаємодії між ними, і яка зібрана в єдине ціле всіх даних компанії. Основними принципами CRM-системи при цьому є наявність єдиного сховища інформації, з якого в будь-який момент доступні всі відомості про взаємодії із клієнтами; синхронізація управління каналів взаємодії; постійний аналіз зібраної інформації про клієнтів та побудова рішень на їх основі (встановлення пріоритетів, показників ефективності і т. д.).

Основна мета впровадження CRM-системи – збільшення ступеню задоволення клієнтів шляхом аналізу накопиченої інформації про поведінку клієнтів, регулювання тарифної політики, налаштування маркетингових інструментів. Застосування автоматизованої централізованої обробки даних дозволяє ефективно і з мінімальною участю співробітників підприємства враховувати індивідуальні потреби клієнтів, а за рахунок оперативності обробки – здійснювати раннє виявлення ризиків і потенційних можливостей [11].



Рис. 5. Напрями діяльності ТОВ «ХІУНДАЙ ЦЕНТР ПОЛТАВА» в умовах нормального та кризового функціонування

CRM визначає три основних типи елементів: люди, процеси і технології – це дозволяє дізнатись більше про потреби і поведінку клієнтів з метою розвитку більш тісних відносин між ними. А, відповідно до керівництва однієї із компаній-розробників такої системи, «якщо відношення з клієнтами є серцем ділового успіху, то CRM-система – його головним клапаном». Відтак, CRM слугує, аби допомогти підприємствам використовувати людей, процеси і технології, щоб покращити обслуговування клієнтів, поліпшити ефективність центру обробки запитів, підвищити рівень продаж, спростити процеси продажу й маркетингу, покращити профілювання клієнтів, знизити витрати та збільшити долю клієнта у загальній рентабельності [12]. Ключові переваги та можливості CRM-системи наведені на рис.6.



Рис. 6. Основні можливості CRM-системи

Тож, CRM – це стратегія підприємства по залученню нових та утриманню існуючих споживачів його продукції, яка націлена на створення тривалих і вигідних відносин із клієнтами через розуміння їх індивідуальних потреб, із метою збільшення прибутку підприємства. На практиці вона являє собою прикладне програмне забезпечення, призначене для автоматизації стратегій взаємодії підприємства з клієнтами, зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів.

Функціональність CRM-системи охоплює ринкові дослідження, продаж і сервіс, моделювання характеристик продуктового портфелю, підтримку клієнтів, аналіз даних, що відповідає всім стадіям процесу залучення клієнта – від укладання договору до подальшого обслуговування. Доцільність впровадження стратегії CRM обґрунтовано у табличній формі (табл. 4).

Таблиця 4.

Порівняльна таблиця цілей і пріоритетів підприємств за відсутності / наявності впровадження CRM-системи	
Без впровадження CRM-системи	В результаті впровадження CRM-системи
Необхідність у постійному зведенні, узгодженні, аналізі даних та їх обробки, що може вимагати багато часу й зусиль	Швидкість та зручність роботи за рахунок наявності єдиної інформаційної бази, до якої мають доступ усі керівники та менеджери, автоматизації процесу зведення й аналізу даних і побудови відповідних графіків
–	Наявність параметрів для визначення CRM-завдань, а також оцінки ефективності клієнт-орієнтованої діяльності
–	Можливість формування стратегічних цілей усередині CRM-системи, які деталізують стратегію та визначають завдання для різних рівнів та підрозділів
Орієнтація на пошук і залучення нових клієнтів	Орієнтація на втримання наявних клієнтів
Конкуренція на базі якості продукції	Конкуренція в якості обслуговування
Територіальна залежність клієнтів від підприємства	Територіальна незалежність клієнтів завдяки розвитку Інтернет-технологій
Обмеженість способів взаємодії підприємства із його клієнтами: телефонні дзвінки, факсимільне повідомлення, електронна пошта, WAP-сесії та безпосереднє звернення клієнта до фахівців підприємства	Розширення можливості взаємодії клієнтів і підприємства: окрім традиційних форм, наявні інтерактивна довідкова система голосових меню (IVR), сумісний перегляд Web-сторінок агентом і клієнтом через сервер системи.

Головним же чинником результативності CRM-системи є наявність стратегії розвитку відносин з клієнтами, узгодженої із загальною стратегією підприємства [13, с. 76]. Окрім того, на підтвердження ефективності CRM-системи наведемо наступну статистику:

- витрати на залучення нового клієнту, у середньому, у 5 разів вищі, ніж на утримання все існуючого;
- збільшення відсотку утримання клієнтів на 5% підвищить прибуток підприємства на 50-100%;
- задоволений клієнт розповідатиме про підприємство із позитивного боку – у середньому, 5-тєм знайомим, а з негативного боку – мінімум 10-тєм;
- близько 50% існуючих клієнтів не прибуткові саме через неефективну взаємодію підприємства із ними [14].

Тому, на нашу думку, впровадження CRM-системи на ТОВ «ХЮНДАЙ ЦЕНТР ПОЛТАВА» матиме позитивний ефект за рахунок узгодженості CRM-стратегії із загальною стратегією підприємства через ефективний механізм розподілу стратегічних завдань по підрозділах, здійснений на базі даних CRM-системи.

Таким чином, переваги на ринку підприємств, що використовують CRM-системи, є очевидними: менеджери працюють у єдиному інформаційному просторі, маркетологи бачать результати маркетингових акцій (виставок, рекламних кампаній, семінарів) за рахунок автоматичного ведення системою обліку інформації про залучення клієнтів, а керівництво має можливість аналізувати роботу з клієнтами за доходами по укладених договорах, витратами на різні маркетингові акції для залучення клієнтів, аналізом роботи кожного конкретного менеджера (кількість укладених договорів та їх грошове вираження). [15].

Висновки і пропозиції. Дослідивши концептуальні основи стратегічного планування діяльності підприємств, можемо зробити висновок, що його застосування може стати формулою успіху для всіх суб'єктів господарювання, оскільки забезпечує ряд переваг, які виявляються у тому, що воно дає змогу створити загальну ефективну стратегію діяльності для підприємства; трансформувати спрямування суб'єкта господарювання з інертного реагування на вплив ринкових факторів на активні рішення та дії; проаналізувати та оцінити ефективність кожної сфери діяльності; надавати діяльності підприємств певний кількісний та якісний характер; зосереджувати увагу суб'єкта господарювання на найбільш перспективних та успішних напрямках розвитку.

Література.

1. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – С-Пб. : Питер, 2000. – 320 с.
2. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг: Сокр. пер. с англ. – М.: Сирин, 2002. – 308 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с франц. – СПб. : Наука, 1996. – 589 с.
4. Шершньова З. С. Стратегічне управління : навч. посібн. / З. С. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
5. Гайдаєнко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика / Гайдаєнко Т. А. – М. : Изд-во «Эксмо», 2005. – 480 с.
6. Ляско В. И. Стратегическое планирование развития предприятия: Уч. пособ. для вузов / В.И. Ляско. – М. : Изд-во «Экзамен», 2005. – 288 с.
7. Решетнікова І. Л. Формування маркетингової стратегії підприємства: автореф. дис. на здоб. наук. ступ. д-ра екон. наук. : 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент і маркетинг» / І. Л. Решетнікова – Київ, 1999. – 34 с.
8. Мескон М. Х. Основы менеджмента / Мескон М. Х, Альберт М., Хедоури Ф.; пер. с англ. – М. : Дело, 2002. – 704 с.
9. Гедройц Г. Ю. Сучасні технології стратегічного планування на машинобудівних підприємствах України [Електронний ресурс] / Г. Ю. Гедройц, О. І. Маслак. // Ефективна економіка. – 2011. – № 5. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_5_11.
10. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації : Моногр. / І. В. Смолін. – К.: КНЕУ, 2004. – 346 с.
11. Що таке CRM система? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://call-center.crm.ua/uk>
12. Що таке CRM? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://tcomtech.com.ua/products/crm/shcho-take-crm>
13. Коренева О. Г. CRM-стратегія як чинник підвищення ефективності функціонування роздрібногo бізнесу комерційного банку / О. Г. Коренева, О. В. Купрієнко // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2011. – № 5 (1). – С. 74-78.
14. Зачем CRM система Вашей компании? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.terrasoft.ru/products/crm/definition>
15. Дуднік Р. О. CRM-стратегія та її місце в управлінні компанією. Збірник наукових праць. Матеріали Міжнародної конференції «Інформаційні технології в банківській та страховій справі». Київ, 2002. – С. 28-32.

References.

1. Mc Donald M. (2000), Strategicheskoe planirovanie marketinga [Strategic marketing planning], Piter, Saint-Petersburg, Russia.
2. Evans J., Berman B. (2002), Marketing [Marketing] ; trans. from English, Sirin, Moscow, Russia.
3. J.-J. Lamban (1996), Strategicheskij marketing. Europeiskaya perspektiva. [Strategic marketing. European perspective] ; trans. from France., Nauka, Saint-Petersburg, Russia.
4. Shershnova Z. Je., Oborska S. V. (1999), Strategichne upravlinnya: navch. posibn. [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Gaïdaenko T. A. (2005), Marketingovoe upravlenie. Polniy kurs MBA. Principy upravlencheskih resheniy i rosiyskaya praktika [Marketing management. MBA Full Course. Principles of management decisions and the Russian practice], Publishing house "Eksmo", Moscow, Russia.
6. Lasco V. I. (2005), Strategicheskoe planirovanie razvitiya predpriyatiy : Uch. Pos. dlya vuzov [Strategic planning of enterprise development: tutorial for Universities, Publishing House of the "Exam", Moscow, Russia.
7. Reshetnikova I. L. (1999), "Formation of marketing strategy enterprise" Ph.D. Thesis, KNEU, Kyiv, Ukraine.
8. Meskon M. X, Albert M., Hedouri F (2002), Osnovy menedzhmenta [Principles of Management]; trans. from English, Delo, Moscow, Russia.
9. Gedrojc G. Ju., Maslak O. I. (2011), Suchasni tehnologii' strategichnogo planuvannya na mashynobudivnyh pidpryemstvakh Ukrainy, Efektivnaya ekonomika, vol. 5.
10. Smolin I. B. (2004) Strategichne planuvannya rozvitku organizatsii [Strategic planning of organization development], KNEU, Kyiv, Ukraine.
11. The official site of XRM® Call Center, "Shcho take CRM systema?", available at: <http://call-center.crm.ua/uk/shho-take-crm-systema>.
12. The official site of TComTech, "Shcho Take CRM?", available at: <http://tcomtech.com.ua/products/crm/shcho-take-crm>.
13. Koreneva O. G. Kuprienko O. V. (2011), "CRM-strategy as a factor of increasing the efficiency of the retail commercial banks business", Visnyk Dnipropetrovs'kogo universytetu, vol. 5 (1), pp. 74-78.

14. The official site of Terrasoft, "Zachem CRM sistema Vashej kompanii?", available at: <https://www.terrasoft.ru/products/crm/definition>.

15. Dudnik R. O. (2002), CRM-strategija ta i'i' misce v upravlinni kompanijeju [CRM-strategy and its place in the management of the company], Zbirnyk naukovyh prac'. Materialy Mizhnarodnoi' konferencii' "Informacijni tehnologii' v bankivs'kij ta strahovij spravi", Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 27.04.2016 р.



ТОВ "ДКС Центр"