



УДК 658.89:004

JEL Classification: M15

Володимир Гевко

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя  
вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна  
*e-mail: kontakt01@gmail.com*

*к.е.н., старший викладач, кафедра менеджменту у виробничій сфері*

## КЛАСИФІКАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ

**Анотація.** У даній статті нами обґрунтовано розширену класифікацію інформаційних систем управління взаємовідносин з клієнтами. Така класифікація передбачає ознаки, систематизовані на основі аналізу літературних джерел, а також запропоновані власні ознаки класифікації, а саме: за характером обслуговування, за ступенем інтеграції з існуючою інформаційною системою підприємства та за типом доступу до інформаційних баз. Також у статті подано їх розгорнуте пояснення. Запропонована розширена класифікація удосконалює існуючі теоретичні положення та напрацювання у напрямку розвитку ефективних інформаційних систем управління взаємовідносин з клієнтами.

**Ключові слова:** взаємовідносини з клієнтами, інформаційне забезпечення, система інформаційного забезпечення, бази даних, клієнтоорієнтованість, формування інформаційного забезпечення, інформаційна система.

Владимир Гевко

## КЛАССИФИКАЦИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ

**Аннотация.** В данной статье нами обосновано расширенную классификацию информационных систем управления взаимоотношений с клиентами. Такая классификация предусматривает признаки, систематизированы на основе анализа литературных источников, а также предложены собственные признаки классификации, а именно: по характеру обслуживания, по степени интеграции с существующей информационной системой предприятия и по типу доступа к информационным базам. Также в статье представлены их развернутое объяснение. Предложенная расширенная классификация совершенствует существующие теоретические положения и наработки в направлении развития эффективных информационных систем управления взаимоотношениями с клиентами.

**Ключевые слова:** взаимоотношения с клиентами, информационное обеспечение, система информационного обеспечения, базы данных, клиентоориентированность, формирования информационного обеспечения, информационная система.

Volodymyr Gevko

Ternopil Ivan Puluj National Technical University,  
Ruska str, 56, Ternopil, 46001, Ukraine  
*email: kontakt01@gmail.com*

*PhD, Senior Lecturer, Department of Management in the manufacturing sector*

## CLASSIFICATION OF THE INFORMATION SYSTEMS OF THE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

**Annotation:** *The article justifies the expanded classification of the information systems of the customer relationship management. Such classification provides the systematized features based on the literature references and also its own classification features, such as: by the kind of service, by the integration degree of the existing enterprise information system and by the type of the database access. The article also gives their detailed explanation. Suggested, extended classification improves existing theoretical concepts and developments in the areas of effective information systems for customer relationship management.*

**Keywords:** *customer relationship; information support; information support system; database; customer orientation; information support formation; information system.*

**Постановка проблеми.** Сучасні умови становлення ефективних взаємовідносин з клієнтами потребують все більшої кількості достовірної, вчасної та повної інформації. Прийняття управлінських рішень, підтримання ефективних бізнес-процесів все більше базується на оптимальній інформаційній системі управління взаємовідносинами з клієнтами. Багатьма авторами описано та виділено різні види таких систем, але незважаючи на це узагальненої та розширеної класифікації, так і не сформовано.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** На даний час багато авторів внесли значний теоретичний внесок у дослідженні особливостей, спільних ознак та формуванні класифікації інформаційних системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Найбільш вагомими та систематизованими є праці таких авторів як Н. Булава, що поділяє інформаційні системи CRM за критерієм логіки побудови на п'ять груп. Ряд авторів класифікують такі системи у розрізі функцій, які вони виконують, це зокрема, А. Кармінський, Е. Пейн, Б. Черніков, С. Шовкопляс, Л. Синило, М. Кадиков, О. Лідовська. Не можна залишити поза увагою доробки і інших авторів що працювали у цьому напрямку.

**Постановка завдання.** Нашою основною метою в класифікації існуючих CRM-систем є не стільки їх порівняльний аналіз, а скоріше більш детальне дослідження і виокремлення визначальних критеріїв, яким повинні задовольняти програмні продукти, щоб забезпечувати можливість реалізовувати концепцію управління взаємовідносин з клієнтами на практиці.

**Виклад основного матеріалу.** Інформаційні технології відіграють двояку роль у становленні концепції управління взаємовідносинами з клієнтами. З однієї сторони, індивідуалізований підхід до взаємодії з клієнтами вимагає впорядкування інформації про внутрішні бізнес-процеси та можливість оперативного пошуку необхідних даних для прийняття рішень в процесі продажу та післяпродажного обслуговування клієнта. З іншої сторони, в результаті такої взаємодії з клієнтами накопичується масив даних, які при належному аналізуванні та інтерпретації можуть стати цінними відомостями для покращення товарів та послуг, рівня обслуговування чи внутрішніх бізнес-процесів і навіть для вдосконалення ділової стратегії.

Сучасні інформаційні системи управління взаємовідносинами з клієнтами формують базу знань і дозволяють створювати нові та удосконалювати існуючі товари й послуги і таким чином покращувати ринкові позиції компанії та їх фінансові результати. Еволюція і

розвиток програмних продуктів категорії CRM призвів до появи різноманітних їх видів, проте, у різних джерелах зустрічаються різні ознаки класифікації та різні види за окремими ознаками, тому виникає потреба у систематизації типів CRM-систем у вузькому розумінні цього терміну, тобто як інформаційних систем.

Булава Н. поділяє інформаційні системи CRM за критерієм логіки побудови на п'ять груп: CIF (Customer Information File) - система збору інформації про клієнтів із різноманітних джерел та надання її іншим користувачам; SFA (Sales Force Automation) – системи автоматизації процесів продажу та маркетингу; Service Desk - системи підтримки сервісного обслуговування; Contact-centre – система опрацювання контактів з реальними та потенційними клієнтами шляхом різноманітних каналів взаємодії (усне спілкування телефоном, інтерактивні голосові меню, веб-сайт, електронна пошта, факс тощо) та аналітичні CRM [4]. Остання група систем призначена для накопичення, збереження агрегування та інтелектуального опрацювання хронологічних даних, зібраних в процесі транзакцій з клієнтами.

Найчастіше у літературі та Інтернет-ресурсах зустрічається класифікація CRM-систем у розрізі функцій, які вони виконують. Зокрема, А. Кармінський, Е. Пейн, Б. Черніков, С. Шовкопляс, Л. Синило, М. Кадиков, О. Лідовська виділяють операційні, аналітичні та колабораційні CRM-системи. Аналіз джерел [1, 6, 11, 12] дозволив систематизувати завдання, які можуть вирішувати вказані вище види CRM-систем у таблиці 1. В таблиці наведено завдання, які дозволяє вирішувати CRM-система, на основі систематизації джерел [1, 6, 11, 12].

Таблиця 1

**Завдання, які дозволяють реалізовувати операційні, аналітичні та співробітницькі CRM-системи**

Вид CRM-системи	Завдання, які дозволяє вирішувати CRM-система
Операційна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формування інформаційних баз «Події», «Компанії», «Проекти», «Контакти», «Документи» тощо;</li> <li>- автоматизація процесів телефонного продажу та обслуговування споживачів;</li> <li>- формування історії взаємовідносин з кожним клієнтом;</li> <li>- оперативний доступ до інформації у розрізі кожного клієнта;</li> <li>- удосконалення бізнес-процесів з орієнтацією на клієнта</li> </ul>
Аналітична	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пошук, накопичення та організація баз даних про клієнтів та взаємовідносини з ними;</li> <li>- синхронізація різноманітних масивів даних ;</li> <li>- аналіз та інтерпретація статистичних закономірностей для удосконалення стратегії продажів та обслуговування клієнтів тощо;</li> <li>- системи підтримки прийняття рішень;</li> <li>- розроблення механізмів збільшення обсягів продажу шляхом стимулювання зацікавленості та лояльності споживачів</li> </ul>
Колабораційна (співробітницька)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Залучення клієнтів до створення чи удосконалення товарів та послуг;</li> <li>- організація самообслуговування клієнтів через Інтернет-сайти;</li> <li>- інтерактивний доступ до інформації різноманітних функціональних підрозділів підприємства;</li> <li>- налагодження контактів клієнтів з компанією через різноманітні канали (телефон, Інтернет, особисте спілкування тощо);</li> <li>- інтеграція різноманітних інформаційних сервісів та інфраструктури, забезпечення взаємодії між клієнтами, підприємством і його працівниками</li> </ul>

Операційні системи призначені об'єднати людей, процеси та технології за допомогою баз даних про взаємодію клієнта з компанією. До цього типу CRM-систем належать Call-центри та системи автоматизації продаж, маркетингу та обслуговування. Зазвичай операційні системи включають такі блоки як «Події», «Компанії», «Проекти», «Контакти», «Документи» та інші. Вони дають змогу сформувати віртуальні центри обслуговування, забезпечити оперативний доступ до інформації, розробляти орієнтовані на клієнтів бізнес-процеси та відслідковувати історію взаємовідносин з кожним окремим клієнтом. М. В. Кадиков вважає, що даний тип програм найбільш ефективний для використання у тих видах діяльності, які передбачають наявність тривалих проектів з багатьма етапами, в яких задіяні декілька працівників і навіть відділів: банки, проектні організації, страхові та лізингові компанії, постачальники складного обладнання, трейдерські компанії [13]. До цієї категорії програм відносяться SalesExpert, Terrasoft, WinPeak, Papyc CRM, GoldMine, Microsoft CRM, Siebel, Sales Logic та інші.

Складніші – аналітичні CRM-системи дозволяють не тільки збирати й систематизувати інформацію, але й здійснювати її аналіз з метою виявлення закономірностей та прогнозування, формувати звітність, проникати в суть потреб клієнтів та формувати ефективні бізнес-рішення, виробляти механізми впливу на обсяги продаж за рахунок збільшення зацікавленості та лояльності клієнтів. Користувачами таких систем є підприємства, які мають великий обсяг нетривалих за часом угод, наприклад, гуртові та дрібногуртові фірми, роздрібні мережі, підприємства, які надають масові послуги. Для таких підприємств ключовими факторами успіху є формування оптимального асортименту, гнучка цінова політика та забезпечення наявності необхідного товару. Враховуючи обсяг угод і відповідних документів у програмі для аналітичних CRM-систем пріоритетними модулями є інтеграція з обліковою системою та системою закупівель, а також потужний аналітичний апарат, що дає змогу опрацювати великий обсяг розрізнених даних. До аналітичних CRM-систем фахівці відносять «Монітор CRM», «Marketing Analytic», «Триумф-Аналитика», «Data Analyzer», «EasyABC Plus», «OROS Enterprise» та інші.

Колабораційні (співробітницькі) системи мають дві важливі характерні риси. По-перше, вони дозволяють клієнту брати безпосередню участь в діяльності фірми, впливати на процеси розроблення товарів (можна вести облік пропозицій клієнтів при розробленні дизайну), здійснювати зворотне ціноутворення (коли клієнт описує вимоги до товару і визначає, скільки він готовий за нього заплатити). По-друге, вони дозволяють інтегрувати роботу різноманітних підрозділів компанії в єдиній базі, та розмежувати доступ інформації зацікавлених працівників відповідно до встановлених прав [11, с.7]. Вагомою перевагою колабораційних систем є організація тісної взаємодії з кінцевими споживачами (наприклад, опитування споживачів, можливості Web-сторінки для відслідковування клієнтами стану замовлення тощо), що дозволяє враховувати інтереси клієнта в процесі зміни характеристик товару, процедур обслуговування, а в деяких випадках і внутрішніх бізнес-процесів компанії.

Слід зазначити, що серед описаних вище видів CRM-систем складно виділити кращу чи більш поширену, адже для успішної реалізації концепції УВК необхідно інтегрувати можливості цих трьох компонентів, які повинні підтримувати один одного. Проте, на думку Кадикова М.В. більшість розробників CRM-систем прагнуть розвивати програмні продукти в напрямку комбінованих (колабораційних) систем, оскільки на практиці завжди виникають ситуації, які не передбачені основними бізнес-процесами. Більшість виробничих підприємств потребують саме таких програмних пакетів, оскільки вони можуть одночасно мати тривалі багатоетапні контакти з крупними замовниками та постачальниками, великий асортимент товарів та значну кількість дрібних клієнтів, які потребують оптимальних асортиментних та цінових пропозицій.

Особливу категорію користувачів CRM-систем складають машинобудівні підприємства, такі як виробники обчислювальної та копіювальної техніки, систем опалення, кондиціонування та вентиляції тощо. Бізнес-процеси щодо взаємодії з клієнтами на таких

підприємствах, з однієї сторони, вимагають узгодження термінів та умов постачання обладнання, монтажу й обслуговування, врахування особливих вимог замовника в процесі виробництва та налагодження обладнання, а з іншої сторони передбачають достатньо масові обсяги продажу. Коло програмних продуктів цієї категорії ще не достатньо широке (приміром Монітор CRM, Marketing Analytic), тому їх нестачу компенсують за рахунок інтеграції різних програмних продуктів, наприклад Парус-CRM і Контур [9]. Окремі підприємства розглядають можливості впровадження зарубіжних CRM-систем комбінованого типу, які також складно інтегрувати у наявну інформаційну систему підприємства та налагодити сумісну роботу з вітчизняними програмними продуктами. В процесі такої інтеграції виникає чимало труднощів, зокрема в напрямі забезпечення сумісної роботи із системами обліку та синхронізованого оновлення інтегрованих модулів.

Кроком до усунення цих труднощів є розвиток і вдосконалення програмних продуктів компанією 1С. Першочергово програма була створена для автоматизації бухгалтерського обліку, оскільки не секрет що в Росії та й в Україні теж, система бухгалтерського та податкового обліку значно складніша, ніж у США чи Європі. Постійний зв'язок між розробниками програми, інсталяторами та користувачами інформаційних систем, дозволяє спеціалістам компанії постійно розширювати функціонал й удосконалювати інтерфейс програмних пакетів. Конфігурація "1С:CRM ПРОФ" на платформі "1С: Предприятие 8" – це спільне рішення фірми "1С" та компанії «1С-Парус», призначене для автоматизації процесів взаємовідносин з клієнтами і дозволяє організувати ефективну роботу відділів продажу, маркетингу, сервісного обслуговування на всіх етапах взаємодії з клієнтами.

Проте, метою класифікації існуючих CRM-систем є не стільки їх порівняльний аналіз, а скоріше більш детальне дослідження і виокремлення визначальних критеріїв, яким повинні задовольняти програмні продукти, щоб забезпечувати можливість реалізовувати концепцію управління взаємовідносин з клієнтами на практиці.

CRM-систем або окремі їх модулі також класифікують за функціональним підходом, виділяючи такі блоки процесів: маркетинг, обробка замовлень та побажань, продажі, сервісне обслуговування. В якості окремих складових зазвичай виділяють окремі модулі обробки інформації та call-центри (центри обробки вхідних викликів), які спочатку включали телефонні дзвінки, а останнім часом охоплюють усі канали взаємодії з клієнтами такі як електронна пошта, веб-сайт, усні контакти тощо.

Слід зауважити, що все більшого поширення набувають не однофункціональні, спеціалізовані пакети, а універсальні CRM-системи, які включають різноманітні модулі і дозволяють за необхідності розширювати коло виконуваних завдань і функцій.

Дослідник проблем управління взаємовідносин з клієнтами Джилл Діше виділяє також чотири категорії провадження CRM-системи у діяльність підприємств, в залежності від рівня складності: однофункціональні, багатофункціональні, системні та інтегровані. [56, с. 38].

Однофункціональний CRM-проект розрахований на один підрозділ підприємства, який реалізується за допомогою внутрішніх ресурсів підприємства. Багатофункціональний CRM-проект - це складний проект, що впроваджується для одного підрозділу, включає побудову і документування бізнес-процесів, а також може включати оцінку складності CRM - системи, визначення ресурсів для її реалізації тощо. Системний CRM-проект являє собою впровадження єдиної інформаційної системи підприємства для виконання бізнес-процесів, з можливістю використання додатково залучених ресурсів. Інтегровані CRM- системи є теж багатофункціональними, але вони розраховані для вирішення бізнес-функцій та завдань крупного підприємства з використання великої кількості співробітників, ресурсів та технологій.

За предметною сферою застосування CRM-системи класифікують на чотири види фінансові, торгівельні, виробничі, для сфери обслуговування тощо.

Фінансові CRM-системи охоплюють критерії специфічні для фінансових і страхових організацій. Окрім стандартних функцій вони містять компоненти для управління політикою

фінансових і страхових компаній та агентств, моніторингу інвестицій і автоматизації професійних послуг. Фінансові CRM-системи пропонують такі розробники програмного забезпечення як CDC Software, Interface Software, Siebel Systems, Media-Soft та багато інших. Приміром, рішення «АНД Продаж», розроблене на базі Microsoft Dynamics CRM, враховує особливості роботи фінансових компаній в роздрібному і корпоративному сегментах, а також відображає бізнес-процеси, пов'язані з управлінням продажами ПФ, брокерським обслуговуванням і управлінням активами. Рішення дозволяє здійснювати класифікацію потенційних замовників для вибору стратегії роботи, ефективно управляти маркетинговими заходами, аналізувати роботу співробітників різних департаментів та розробляти програми мотивації. Особливе місце у даній конфігурації приділено управлінню інвестиційно-банківськими проектами, що забезпечує комплексне охоплення бізнесу фінансових холдингів [9].

Комплексні програмні рішення для торговельних підприємств мають на меті інтегрувати роботу трьох ключових напрямків: оптимізація планування, безпосередня робота з клієнтами і підвищення ефективності роботи торгового персоналу. Оскільки потреби різних організації у сфері торгівлі суттєво відрізняються, розробники програмного забезпечення розробляють спеціальні пакети для підприємств гуртової чи роздрібної торгівлі, супермаркетів, дистрибуторських компаній, Інтернет-магазинів. Такі програмні пакети пропонують на ринку компанії «Парус», «Монолит-Инфо», «РосБизнесСофт», TerraSoft, Oracle, SAP, Ахарта, Microsoft, 1С.

Приміром система «Монолит: CRM», розроблена для компаній, бізнес яких пов'язаний з виробництвом та дистрибуцією товарів масового вжитку, дозволяє організувати управління процесами мобільної торгівлі за схемами попереднього замовлення та виїзної торгівлі, мерчандайзингу, обліку та обслуговування обладнання. Система передбачає роботу користувачів стаціонарних і мобільних (встановлених на КПК) робочих місць, містить засоби веб-доступу, сервери синхронізації, веб-сервіси доступу до даних, забезпечує розмежування доступу до даних і можливості аудиту дій користувачів. Засоби інтеграції з ІТ-системами партнерів (дистрибуторів, торгових мереж) забезпечують оперативний обмін інформацією про клієнтів, ціни, товари і запаси, а також про замовлення, оформлених працівниками служби продажів [2].

Компанія «РосБизнесСофт» розробила комплексне рішення для автоматизації роботи складу і продажів на базі своєї системи РосБизнесСофт CRM. Рішення передбачає роботу сканера штрих-кодів і зчитувача магнітних карт для iPhone 4G і iPod touch 4., що дозволяє вільно переміщатися по складу, працюючи в CRM системі. Зокрема, рішення дозволяє комірнику орієнтуватися в місці розташування позицій товарів на складі, заносити товари в базу CRM, фіксувати відвантаження товару, працювати з накладними. Воно також може використовуватися в сфері роздрібних продажів: касир сканує необхідні товари, далі покупець може сплатити їх банківською карткою. Всі дані автоматично потрапляють у базу даних програми та процесинговий центр.

Програмні рішення для сфери послуг можуть являти собою відносно універсальні пакети для сфери побутового обслуговування (фітнес-клуби, салони краси, хімчистки, спортивні комплекси тощо), так і спеціалізовані пакети для сфери нерухомості, телекомунікації, медицини, професійних фінансових, юридичних, бізнес-консультаційних послуг, наприклад, пакет фірми «Парус».

Основне завданням CRM-систем для виробничих підприємств є забезпечення достовірного зворотного зв'язку між ринком та виробництвом. Точне планування асортименту і завантаження виробничих потужностей неможливе без інформації про планові продажі, яку надають CRM-інструменти. Крім того, CRM-система дозволяє виділяти цільову аудиторію, проводити аналіз маркетингового впливу, якщо виробниче підприємство з метою залучення нових клієнтів практикує маркетингові акції, різні рекламні кампанії. Конфігурації CRM-систем для виробничих підприємств пропонують компанії TerraSoft, Парус, РосБизнесСофт, 1С та інші.

Наявність цих та інших спеціальних функцій, таких як управління запасами, оптимізація ланцюга постачання й ефективний бренд-менеджмент, допомагають виробничим підприємствам вирішувати широко коло завдань для досягнення стратегічних цілей

Такий галузевий поділ CRM-програм сприяв розвитку спеціалізованих пакетів програм, адаптованих до роботи різних користувачів залежно від розміру бізнесу та особливостей галузі. Цінність таких рішень обумовлена тим, що вони краще задовольняють потребам конкретної галузі, містять досвід та технології роботи інших підприємств галузі, а тривалість і вартість впровадження таких проектів значно скорочується. Ефективність впровадження галузевих проектів значною мірою залежить від того, чи програмний продукт являє собою універсальний пакет, адаптований до певної галузі чи спеціально розроблений на основі бізнес-процесів взаємодії з клієнтами і завдань саме цієї галузі. Важливо також щоб спеціалісти із впровадження володіли достатнім досвідом та знаннями особливостей тої чи іншої галузі та властивих їм процесів взаємодії з клієнтами. Справа в тому, що стандартні, універсальні програми містять багато функцій, які повною мірою не використовуються, але їх наповнення часто ускладнює виконання простих елементарних завдань, які однак конче потрібні саме для цієї галузі. Таким чином вилучення необов'язкових функцій дозволяє скоротити тривалість і вартість впровадження проекту та підвищити його ефективність.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій сприяє впровадженню елементів комунікаційних технологій в CRM-системи. Завдяки розвитку Інтернет, з'явилася можливість налагодити безперервний цілодобовий зв'язок із клієнтами, географічно віддаленими підрозділами, споживачі можуть задати запитання електронною поштою, а спеціальні сервіси дають можливість клієнтам самими вирішити більшість проблем в процесі використання продукції.

У XXI столітті важко уявити CRM-систему без використання сучасних комунікаційних технологій. Використання Інтернет і мобільного зв'язку значно розширює можливості автоматизації бізнес-процесів загалом та щодо управління взаємовідносин з клієнтами зокрема. Тому вважаємо за необхідне класифікувати CRM-системи також і за ознакою використання сучасних комунікаційних технологій. У спеціальній періодиці на тему CRM виокремлюють мобільні (m-CRM) та (електронні e-CRM) системи [1].

Розвитку електронних CRM-систем сприяло поширення та інтенсивне використання Інтернет-технологій. Термін e-CRM відноситься до пакетів програм, які передбачають використання у сфері взаємодії з клієнтами засобів електронної торгівлі чи електронних каналів збирання та передавання даних. Завдяки використанню Інтернет-технологій з'явилося багато нових додаткових каналів взаємодії з клієнтом, таких як електронна пошта, відвідування веб-сайтів, новин, чати і веб-трансляції. Електронні CRM-системи містять рішення, що дозволяють користувачам (клієнтам) самостійно вирішувати більш проблем, задавати запитання електронною поштою, використовувати усі можливості Інтернет для спілкування та організації продажів. Більше того власники Інтернет-магазинів мають можливість підтримувати більш тісні контакти з клієнтами, опрацьовувати інформацію про них та динамічно формувати свої пропозиції, надсилаючи пробні зразки продукції людям, які зацікавлені в даній продукції та беруть участь у веб-семінарах і презентаціях тощо.

Все більше компаній починають усвідомлювати потенціал привернення та утримання клієнтів в режимі он-лайн. E-CRM додатки дозволяють організаціям також отримувати дистанційний доступ до баз даних, керувати віддаленими офісами, інтегрувати віддалені бази даних в одну тощо.

Мобільні системи дозволяють користувачам з'єднуватися через телефон, факс, e-мейл та веб-браузер) за допомогою мобільних телефонів, комунікаторів, персональних кишенькових комп'ютерів. Найбільшого поширення такі CRM-системи набули в галузі дистрибуції, адже оперативність отримання інформації про наявність товару, ціни, знижки й заборгованості клієнтів, дозволяє в значній мірі прискорити роботу торгових представників і підвищити її ефективність. Більшість компаній автоматизує роботу своїх представників за допомогою КПК або комунікаторів, що дозволяють синхронізуватися через канали

стільникового зв'язку за допомогою GPRS/3G. Оперативний та своєчасний обмін інформацією між представником і офісом дозволяє більш повно задовольняти потреби клієнтів, що значною мірою підвищує їх лояльність. Рішення для мобільної торгівлі і сервісу Hamilton CRM mobile дозволяє повністю автоматизувати роботу торгових представників і повноцінно управляти мобільною торгівлею, що включає управління замовленнями, пряму торгівлю або торгівлю з коліс, мерчандайзинг, лістинг на КПК, GPS моніторинг транспорту і мобільних співробітників та багато іншого.

Перспективним напрямом у розвитку мобільних CRM-системи може стати використання безпроводних мобільних технологій не лише для оптимізації і підвищення ефективності роботи працівників підприємства, але й для встановлення контактів зі споживачами. Розвитку цього виду CRM-рішень сприяє активізація ринку комунікаторів та розробка проміжного програмного забезпечення для безпроводних мобільних пристроїв.

Слід зауважити, що можуть функціонувати також окремі додатки до існуючих систем планування ресурсів CSRP (Customer Synchronized Resource Planning – від англ. планування ресурсів синхронізоване з покупцем), які дозволяють оперативно враховувати вимоги клієнта під час управління виробництвом в реальному часі. Технологія CSRP надає методики і програмні продукти, що їх реалізують, для виробництва товарів, які модифікуються під конкретного покупця. Таким чином виробниче планування не просто розширюється, а віддаляється і замінюється запитами покупців, переданими з підрозділів організації, орієнтованих на роботу з покупцями. Створення систем CSRP передбачає інтеграцію підрозділів організації, пов'язаних з продажем та обслуговуванням покупців, з основними плановими і виробничими підрозділами.

Потрібно виділити ще одну ознаку класифікації - за розміщенням і формою власності. Таким чином компанія може обрати два способи доступу до програмного забезпечення у сфері УВК: придбати програмне забезпечення і розмістити його на власному сервері, або користуватися ПЗ на умовах оренди.

Придбання й розміщення ПЗ на власному сервері дає широкі можливості адаптації до потреб підприємства та інтеграції в його інформаційну систему. У такому випадку компанія повністю володіє та розпоряджається програмним забезпеченням та інформаційними базами, а процес впровадження та налагодження програми вимагає присутності спеціалістів фірми-розробника або розповсюджувачів.

У міру розвитку Інтернет-технологій з'явилася можливість розміщувати програмне забезпечення на веб-сервері компанії-розробника або провайдера, а доступ до неї надається компанії-користувачу на умовах оренди через Інтернет. Ця модель отримала назву SaaS (Software as a Service), і набуває все більшого розповсюдження на світовому ринку програмного забезпечення, в тому числі систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Найчастіше SaaS дає доступ до програмних продуктів, які вимагають від замовника придбання додаткових апаратних потужностей, найму висококваліфікованих фахівців, розробки технічного завдання та впровадження (поштовий сервер, безпека, телефонія і т.д.). Основними користувачами SaaS є компанії малого та середнього бізнесу, індивідуальні підприємці, не готові купувати дороге, енергоємне обладнання і витратити значні кошти й час на його впровадження, налаштування та обслуговування. Значні вигоди від використання послуги SaaS можуть оцінити компанії, що мають розгалужену мережу філій, що значно ускладнює і збільшує вартість комунікацій як всередині офісу, між колегами, так і в спілкуванні з клієнтами. Однак і великі компанії можуть знайти для себе вигідні рішення в моделі SaaS, оскільки вона дозволяє економити час і кошти на закупівлю дорогого ліцензійного програмного забезпечення та дорогого устаткування (АТС, поштових серверів, систем охолодження, охоронних систем тощо). Все це розміщуються і зберігаються в так званій «хмарі» - на серверах компанії-постачальника послуг. На підставі аналізу джерел [1, 2] було виокремлено наступні переваги моделі SAAS:

- економія на придбанні ліцензій на користування програмним продуктом та на формування ІТ-інфраструктури;



- провайдер послуги бере на себе зобов'язання щодо встановлення, налаштування та обслуговування ПЗ;
- оперативність запуску послуги;
- інтеграція SaaS та соціальних мереж таких як FaceBook і Twitter.

Упровадження систем управління взаємовідносин з клієнтами на основі моделі SaaS доцільне, коли програмні продукти задовольняють вимогам функціональності та відсутня необхідність інтеграції з іншими інформаційними підсистемами підприємства. Ключовими обмеженнями є складність існуючих бізнес-процесів на підприємстві, необхідність інтеграції програмних продуктів у інформаційну систему підприємства, високі вимоги до швидкодії та гарантованого доступу до прикладних програм.

За прогнозами аналітиків Gartner, темпи приросту ринку SaaS досягнуть 16%. За словами аналітиків такому стрімкому росту сприяють розвиток ринку "хмарних" технологій, поступове вирішення питання безпеки моделі і якості сервісу SaaS [2].

Запровадження на підприємстві автоматизованої системи управління взаємовідносин з клієнтами вимагає не лише витрат на придбання програмного та апаратного забезпечення та витрат на власне впровадження й адаптацію системи, але й супроводжується чималими витратами в процесі обслуговування та проточного налагодження системи. CRM-системи, що їх обслуговують та налаштовують працівники підприємства-замовника є внутрішніми. У випадку зі складними додатками функції підприємства щодо обслуговування таких програм доцільно передавати іншим компаніям – на аутсорсинг (від англ. outsourcing – використання зовнішнього джерела, ресурсу). Такі системи інформаційного забезпечення взаємовідносин з клієнтами, обслуговування і налаштування яких проводять спеціалісти сторонньої організації є аутсорсинговими. Аутсорсинг виправданий у тих випадках, коли партнер може виконувати роботи з обслуговування та налагодження краще і дешевше або цей вид діяльності не є конкурентно значимим і його передавання не загрожує втраті ключової компетенції. Досить розповсюдженим є передавання на аутсорсинг обслуговування обладнання, ведення бухгалтерського обліку, і додаткових адміністративних функцій [2, с. 198]. Досить поширеною є схема, за якої обслуговування ПЗ розділене між працівниками підприємства та частково аутсорсинговою компанією, такі інформаційні системи управління взаємовідносин з клієнтами назвемо комбінованими.

Отже, пропонуємо доповнити існуючу систему класифікації CRM-систем ще однією ознакою і розділяти програмні комплекси за характером обслуговування на внутрішні, аутсорсингові та комбіновані.

В кінці 1980-90-их років почали активно розвиватися CRM-додатки, під якими розуміли комерційні програми для систематизації інформації про клієнтів та автоматизації продажів. Першою цей термін застосувала компанія Siebel Systems, для того щоб відрізнити власні програмні продукти від пропозиції інших розробників. Однак, у міру розвитку та вдосконалення програмних продуктів, CRM-пакети поступово розширювали свої функціональні можливості, а відомі корпорації, виробники автоматизованих систем управління підприємством, такі як SAP, Oracle, Microsoft, 1С також почали пропонувати своїм клієнтам CRM-програми або доповнювати існуючі програми CRM-модулями. Не завжди компанію-замовника влаштовують програмні продукти за всіма необхідними функціональними напрямками, досить часто трапляються випадки, коли новий програмний продукт потрібно інтегрувати в уже існуючу інформаційну систему управління підприємством, або синхронізувати із програмою обліку, наприклад 1С:Підприємство. Ці питання є одними із найскладніших ланок проекту автоматизації будь-яких бізнес-процесів на підприємстві, в тому числі управління взаємовідносинами з клієнтами. Тому на підставі вищезазначеного доцільно класифікувати інформаційні системи управління взаємовідносинами з клієнтами за ступенем інтеграції з існуючою інформаційною системою підприємства на повноцінні, автономні та окремі CRM модулі.

Окремі CRM модулі, інтегровані в інформаційну систему управління підприємством, є додатками, розробленими як доповнення до масштабних інформаційних систем як правило

для крупних підприємств зі складними виробничими процесами та розвинутою інфраструктурою, для яких необхідність інформаційного забезпечення з клієнтами не є пріоритетним завданням. Основними такими модулями є: SFA (Sales force automation) – автоматизація діяльності торгових представників; MA (Marketing automation) – автоматизація маркетингу; CSS (Customer service and support) – автоматизація служби підтримки та обслуговування клієнтів.

Автономні CRM-системи є незалежними від інформаційних модулів інших підсистем підприємства таких, як матеріально-технічне забезпечення, виробництво, складування, персонал тощо. Такі системи включають наступні програмні компоненти:

- збір інформації про клієнтів і автоматизація окремих видів діяльності торгових представників;
- бази даних маркетингової інформації для аналізу рівня продажів у розрізі товарів;
- аналітичні пакети для вивчення та моделювання поведінки покупців;
- пакети для планування маркетингових акцій та BTL та EVENT заходів щодо просування товарів;
- засоби автоматизованого інформування клієнтів (поштові розсилки, факси, телефон, електронна пошта).

Набір засобів, що входять до таких інформаційних систем управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяє вирішувати наступні завдання: управління контактами з клієнтами, управління роботою з існуючими клієнтами, управління продажами, управління часом, управління обслуговуванням клієнтів, маркетинг, планування й аналіз ефективності маркетингових заходів, електронний бізнес, управління знаннями тощо [7]. Повноцінні CRM-системи охоплюють інформаційне забезпечення та управління внутрішніми бізнес-процесами на підприємстві.

Кармінський А.М. та Черніков Б.В. обґрунтовують переваги інтегрованої системи УВК координацією дій різноманітних підрозділів на базі спільної платформи взаємодії з клієнтами. Вони вважають, що встановлення простих і зрозумілих правил роботи з клієнтами та автоматизовані інструменти їх виконання дають змогу підвищити ефективність управління бізнесом. Процеси прийняття рішень уніфікуються і переносяться на нижчі рівні управління, що сприяє пришвидшенню реагування на запити споживачів і підвищення якості їх обслуговування [7, с. 163]. Крім того, ефективна взаємодія з клієнтами забезпечує надійний зворотний зв'язок, що дозволяє підприємству постійно вдосконалювати ділову стратегію, покращувати бізнес-процеси, які забезпечують покращення обслуговування клієнтів.

Оскільки, клієнтоорієнтована філософія ведення бізнесу передбачає залучення всього колективу підприємства до процесів удосконалення обслуговування клієнтів, працівники низових ланок управління отримують права приймати рішення щодо реакції на запити клієнтів. Таким чином користувачами інформації теж може бути широке коло працівників і є потреба класифікувати CRM-системи за типом доступу до інформаційних баз даних на відкриті, закриті, за запитом, віддалені, диференційовані (за повноваженнями, часовими інтервалами, закріплені за посадовими особами, відділами, функціональним характером).

Вибір варіанту доступу залежить від швидкості роботи мереж, географічного розташування, кількості користувачів, організації інформаційних баз, обсягу даних, їх носіїв, конфіденційності.

Таким чином ґрунтовний аналіз літературних джерел щодо класифікації інформаційних систем управління взаємовідносин з клієнтами дозволив запропонувати розширену класифікацію, яка поєднує існуючі та запропоновані ознаки класифікації (табл. 2). В даній таблиці наведено ознаки класифікації на основі систематизації джерел [1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10], а також запропоновані автором (\*).

Таблиця 2

**Розширена класифікація інформаційних систем управління взаємовідносин з клієнтами**

Ознаки класифікації	Види ІСУВК
За виконуваними функціями	Оперативні Аналітичні Комбіновані (колаборативні)
За сферою застосування	Фінансові Торгівельні Виробничі Для сфери послуг
За рівнем впровадження	Однофункціональні Багатофункціональні Системні Інтегровані
За способом використання інформаційних технологій	Мобільні (m-CRM) Електронні (e-CRM)
За розміщенням і формою власності	Стаціонарні (на власному сервері) Орендовані (на основі технології SAAS – Software-as-a-Service)
За характером обслуговування*	Внутрішні Аутсорсингові Комбіновані
За ступенем інтеграції з існуючою інформаційною системою підприємства*	Окремі CRM-модулі Автономні Повноцінні
За типом доступу до інформаційних баз*	Відкриті Закриті За запитом Віддалені Диференційовані

Дж. Грант обґрунтовує також необхідність класифікації інформаційного наповнення систем взаємодії з клієнтами [7]. Наприклад, інформаційні дані за своїм змістом можуть бути кількісними та якісними, за сфокусованістю: внутрішніми та зовнішніми, за частотою поновлення: постійними чи періодичними. Інформаційне наповнення також можна класифікувати за тривалістю зберігання, терміновістю, важливістю тощо.

Ще одним альтернативним методом класифікації інформаційного забезпечення управління взаємовідносин з клієнтами є еволюційний підхід фахівців компанії SAP. Доцільність такого підходу обґрунтована тим, що різні підприємства знаходяться на різних стадіях впровадження концепції клієнт-орієнтованого бізнесу. Значна частина підприємств все ще не знайома з даною концепцією, значна частина - як і раніше використовують розрізнені програми для управління взаємовідносинами з клієнтами, що задовольняють потреби окремих підрозділів або відділів.

Діапазон впроваджених інформаційних систем УВК досить широкий: від перших ізольованих спроб поліпшити процеси взаємодії з клієнтами (наприклад, процеси простого управління інформацією про контактних осіб або планування продажів з використанням електронних таблиць) до більш складної підтримки конкретних каналів взаємодії з клієнтами з метою підвищення результативності процесів продажів або ефективності роботи центру телефонного обслуговування.

Попередниками сучасних CRM-пакетів були маркетингові інформаційні системи, які ґрунтувалися на базах маркетингової інформації, що дозволяли вести процес створення та поновлення інформації про клієнтів, покупців, постачальників з метою встановлення й підтримання тривалих контактів з ними, укладення угод та утримання існуючих клієнтів.

Аналіз літературних джерел [1, 6] показав, що на початкових етапах розвитку CRM-систем, вони були орієнтовані на потреби відділів збуту та сервісного обслуговування і дозволяли автоматизувати різні аспекти взаємодії з клієнтами. До них можна віднести збирання інформації про клієнтів, планування роботи торгових представників на різних територіях, управління виконанням плану продаж, аналіз маркетингових баз даних щодо рівня продажів окремих товарів, аналітичні пакети для аналізу поведінки покупців і планування маркетингових акцій та заходів з просування продукції, автоматизовані системи управління сервісним обслуговуванням, канали інформування клієнтів (поштові розсилки, факси, телефони, електронна пошта). Згодом їх сфера розширилась і охопила всі бізнес-процеси, які мають певне відношення до клієнтів. (табл. 3). Прискорювачем цих процесів став стрімкий розвиток інформаційних технологій. Сучасні CRM-системи дають змогу об'єднати основні та додаткові функції автоматизації сервісу, маркетингу, продажів та інтегрувати їх в корпоративну інформаційну систему на основі єдиної бази даних.

Таблиця 3

### Характеристика стадій впровадження CRM-систем (еволюційний підхід)

Стадія впровадження CRM-систем	Цільові орієнтири	Використання елементів CRM
Інформаційне забезпечення виконання завдань	Виконання тактичних завдань на основі простих інструментів	Панування продажів на основі електронних таблиць
Інформаційне забезпечення окремих підрозділів	Функціональна ефективність підрозділів	Автоматизація процесів продажу
Інформаційне забезпечення відділів взаємодії з клієнтами	Ефективність каналів взаємодії компанії з клієнтами	Центри телефонного обслуговування, електронна комерція
Інформаційне забезпечення підприємства	Орієнтація на клієнтів та ефективність внутрішніх бізнес-процесів	Інтегрована багатоканальна система, що охоплює різні сфери взаємодії з клієнтами
Інформаційна мережа екосистеми	Стратегія створення споживчої цінності для клієнтів. Ефективність усіх форм співпраці з партнерами.	Інформаційна взаємодія на рівні підприємства, між підприємством та клієнтами та між підприємствами партнерами та конкурентами

Розвиток і вдосконалення концепції CRM привів до появи нового покоління взаємовідносин з клієнтами, що отримало назву управління досвідом клієнтів (Customer Experience Management, CEM) і передбачає аналіз, оптимізацію і передавання цінного досвіду клієнтам. Вважається, що CEM охоплює усі точки взаємодії компанії з клієнтом, а не лише ті, що формалізовані в системі CRM. Крім того, фахівці вважають, що стратегічний підхід до побудови системи взаємодії з клієнтами повинен включати і CRM, і CEM-ідеологію.

У такому поєднанні CRM повинна забезпечувати клієнта інформацією про компанію, її товари і послуги та дозволяє придбати найбільш зручним для клієнта способом, тобто забезпечує функціональну цінність, тоді як CEM ґрунтується на людській взаємодії і дозволяє створити емоційну цінність.

Розвиток Інтернет та зростання популярності соціальних мереж привели до виникнення нового типу користувача – соціального клієнта, який через спілкування з іншими клієнтами потужно впливає на бізнес-процеси організації. У відповідь на зростання контролю з боку клієнтів через соціальні мережі, компанії впроваджують соціальні CRM (Social CRM). Одним із найбільш яскравих прихильників цієї концепції є Пол Грінберг, який розглядає Social CRM як засіб із включення до систем управління взаємовідносинами із клієнтами можливостей взаємодії у соціальному Інтернет-середовищі. Для ефективної взаємодії з клієнтом з позиції Social CRM необхідно визначити його пріоритетні інформаційні канали та знайти підхід до його залучення у взаємодію з компанією. Загалом Social CRM розглядають не як заміну традиційному CRM - лише як його доповнення. У будь-якому разі необхідно здійснювати операційні процеси, взаємодіяти, обслуговувати бізнес, а роль Social CRM полягає у створенні простору для взаємовідносин з клієнтами [15].

**Висновки.** За прогнозами експертів у найближчі роки все більше компаній піде шляхом впровадження концепції створення споживчої цінності, узгодження функціонування своїх каналів і відділів. Однак цей інтегрований підхід вимагає прихильності ідеям орієнтації на клієнтів усіх підрозділів та усіх працівників організації на всіх рівнях – зверху до низу. Тому, з метою удосконалення існуючих теоретичних положень нами обґрунтовано розширену класифікацію інформаційних систем управління взаємовідносинами з клієнтами, що, на відміну від існуючих, передбачає доповнені автором ознаки, такі як характер обслуговування, ступінь інтеграції з існуючою інформаційною системою підприємства, тип доступу до інформаційних баз; також подано їх розгорнуте пояснення.

#### Використана література:

1. CRM глазами Дарвина: Эволюция клиент-ориентированных технологий // CRM консультант. – 2006. – №1. – С. 6-11.
2. CRM-SAAS [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://saas.com.ua/Hosted\\_CRM.htm#application](http://saas.com.ua/Hosted_CRM.htm#application).
3. Балдин К.В. Информационные системы в экономике / К.В. Балдин, В.Б. Уткин. – 5-е изд. – М.: Изд.-торг. корп-ция «Дашков и Ко», 2008. – 395 с.
4. Булава Н. CRM системы. И все таки они разные / Николай Булава // ММ. Деньги и технологи. – 2010. – № 9 (129).[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.integros.com.ua>.
5. Булава Н. Как выбрать CRM-систему [Електронний ресурс] / Н. Булава. – Режим доступу: <http://www.integros.com.ua>.
6. Гордієнко І.В. Інформаційні системи і технології в менеджменті: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / І.В. Гордієнко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2003. – 259 с.
7. Грант Дж. Стратегические изменения: управление разработкой стратегии при помощи систем планирования и администрирования / Дж. Грант, Н. Раджагопалан // Курс MBA по стратегическому менеджменту [ Ред. Л. Фазэй, Р. Рэндел]; [пер. с англ.]. – М. : Альпина Паблишер, 2002. – С. 511-543.
8. Гринберг П. CRM со скоростью света / Пол Гринберг. – Спб.: Символ Плюс, 2007. – 528 с.
9. Євтушенко В. CRM Drive. Практика та міфи альтернатив / Вікторія Євтушенко // Практика управління, 2008. – №9 (21). – с. 43-47.
10. Кадыков М.В. Разновидности CRM / М.В. Кадыков [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://crm-portal.ru>.
11. Карминский А.М. Информационные системы в экономике в 2-х ч. Ч.2. Практика использования / А.М. Карминский, Б.В. Черников. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 336 с.
12. Муссо К. Системы показателей для оценки инноваций [Електронний ресурс] / Крис Муссо, Ванесса Чан, Венкатеша Шанкара // Вестник McKinsey, 2010. – № 21. – Режим доступу: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).
13. Пейн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов / Эдриан Пейн. – М.: Гревцов Паблишер, 2007. – 384 с.
14. Рамзаев М. CRM - управление отношениями с клиентами / М. Рамзаев [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.e-commerce.ru](http://www.e-commerce.ru).
15. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон. – 12-е издание. [ Пер. с англ.]. – М.: Вильямс, 2006. – 928 с.

#### REFERENCES

1. CRM through the eyes of Darwin: Evolution of the customer-centric technology [CRM glazami Darvina. Evolyutsiya klient-orientirovannykh tekhnologiy]. *CRM konsul'tant – CRM consultant*, 2006, No1, pp. 6-11.
2. CRM-SA AS, available at: [http://saas.com.ua/Hosted\\_CRM.htm#application](http://saas.com.ua/Hosted_CRM.htm#application).

3. Baldin K. V., Utkin V. B. Information systems in economics [*Informatsionnye sistemy v ekonomike*]. Moscow, foundation: Dashkov i Ko, 2008, p. 395.
4. Bulava N. CRM systems. And yet they are different [CRM sistemy. I vse taki oni raznye]. *Den'gi i tekhnologii - Money and technology*, 2010, No. 9 (129), available at: <http://www.integros.com.ua>.
5. Bulava N. How to choose a CRM-system [*Kak vybrat' CRM-sistemu*], available at: <http://www.integros.com.ua>.
6. Hordiyenko I.V. Information systems and technology in management [*Informatsiyini sistemy i tekhnolohiyi v menedzhmenti*]. Kyiv, KNEU, 2003, p. 259.
7. Dzh. Grant, N. Radzhagopalan. Strategic change: development management strategies using systems planning and administration [*Strategicheskie izmeneniya: upravlenie razrabotkoy strategii pri pomoshchi sistem planirovaniya i administrirovaniya*]. MBA course in Strategic Management, Moscow, foundation: Alpine Publisher, 2002, pp. 511-543.
8. Pol Grinberg. CRM with light speed [*CRM so skorost'yu sveta*]. Sankt-Peterburh, foundation: Simvol Plyus, 2007, p. 528.
9. Yevtushenko V. CRM Drive. Practice and myths of alternatives [CRM Drive. Praktyka ta mify al'ternatyv]. *Praktyka upravlinnya - Management practice*, 2008, No 9(21), p. 43.
10. Kadykov M. V. Varieties of CRM [*Raznovidnosti CRM*], available at: <http://crm-portal.ru>.
11. Karminskiy A. M., Chernikov B. V. Information systems in economy in two parts. The practice of using [*Informatsionnye sistemy v ekonomike v 2 chastyakh. Praktika ispol'zovaniya*]. Moscow, Finansy i statistika, 2006, p. 336.
12. Kris Musso, Vanessa Chan. System of indicators to measure innovation [*Sistemy pokazateley dlya otsenki innovatsiy*]. *Vestnik McKinsey*, 2010, No 21, available at: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).
13. Edrian Peyn. Guide to CRM. The way improving customer management [*Rukovodstvo po CRM. Put' k sovershenstvovaniyu menedzhmenta klientov*]. Moscow, foundation: Grevtsov Pablsher, 2007, p. 384.
14. Ramzaev M. CRM - Customer Relationship Management [*CRM - upravlenie otnosheniyami s klientami*], available at: [www.e-commerce.ru](http://www.e-commerce.ru).
15. Tompson A. A. Strategic Management: Concepts and situation analysis [*Strategicheskiy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza*]. Moscow, Vilyams, 2006, p. 928.

*Рецензія:* д.е.н., проф. Крич Н. Б.

*Reviewed:* Dr., Prof. Kyrych N. B.

*Received:* October, 2013

*1st Revision:* October, 2013

*Accepted:* November, 2013

