

обладнання, незадовільного технічного стану об'єктів та наявності проблеми неплатежів необхідне посилення ролі економічного регулювання в сфері водокористування. За характером впливу рекомендовані методи управління повинні включати не тільки примусову, але й стимулюючу мотивацію. Рішення проблеми вибору пріоритетів в області використання нових енерго- і екологічно ефективних технологій відтворення водних ресурсів має бути орієнтоване на підвищення конкурентоспроможності і стійкості розвитку підприємств, у яких водогосподарчий технологічний блок є базовим у виробничій діяльності. Введення механізму стягування сплати з урахуванням запобігання збитку оточуючому середовищу підвищує рентабельність водогосподарчої діяльності підприємства в рамках існуючої виробничої структури.

Список літератури: 1. *Каленіченко Л. І., Карук Б. П., Тищенко О. І.* Управління водогосподарськими комплексами. – Київ. – 2000. – 330 с. 2. *Дорогунцов С. І., Хвесик М. А., Головинський І. Л.* Водні ресурси України (проблеми теорії та методології) – К.: Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, 2002. – 225 с. 3. *Васильєв А. І.* Реинжиниринг управління водопользованием. – Харьков: Основа, 2004. – 240 с. 4. *Кравец В. Н., Борисов Б. М., Плакида В. Т., Титков А. А.* Схемы и технологии рационального водообеспечения, водоочистки в агропромышленном производстве Украины. – К.: Из-во ЧП «Предприятие Феникс», 2012. – 526 с. 5. *Скрипчук П., Судук О.* Основні аспекти формування ринку водних ресурсів в Україні // Економіст. – 2014. №1. – С. 20–22.

Bibliography (transliterated): 1. Kalenichenko L. I., Karuk B. P., Tishenko O. I. Upravlinnja vodogospodars'kimi kompleksami. – Kiïv. – 2000. – 330 p. 2. Doroguncov S. I., Hvesik M. A., Golovins'kij I. L. Vodni resursi Ukraïni (problemi teorii ta metodologii) – Kiïv: Kiïvs'kij nacional'nij universitet im. Tarasa Shevchenka, 2002. – 225 p. 3. Vasil'ev A. I. Reinzhiniring upravlenija vodopol'zovaniem. – Har'kov: Osnova, 2004. – 240 p. 4. Kravec V. N., Borisov B. M., Plakida V. T., Titkov A. A. Shemy i tehnologii racional'nogo vodoobespechenija, vodoochistki v agropromyshlennom proizvodstve Ukrainy. – Kiïv: Iz-vo ChP «Predprijatje Feniks», 2012. – 526 p. 5. Skripchuk P., Suduk O. Osnovni aspekti formuvannja rinku vodnih resursiv v Ukraïni – Ekonomist. – 2014. – No 1. – P. 20–22.

Надійшла (received) 14.09.2014

УДК 628.1:551

Б. С. ВИЛЕГЖАНИНА, студентка, НТУ «ХПІ»

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ CRM У ПИВОВАРНІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

У статті розглядаються теоретичні та методико-практичні підходи до впровадження концепції управління взаємовідносинами з клієнтами на промисловому секторі на ринку пивоваріння. Визначено складові інформаційного забезпечення CRM-систем на підприємстві. Обґрунтовані в роботі наукові положення, висновки та практичні рекомендації є важливим підґрунтям для вирішення проблемних питань впровадження концепції CRM у пивоварній промисловості. Зроблено висновок, що підприємства, які функціонують на промисловому ринку, отримують додаткові джерела економії ресурсів за рахунок зниження витрат клієнтів, можливості відсікання неприбуткових та неперспективних клієнтів, збільшення кількості повторних продажів перспективних клієнтів.

Ключові слова: промисловий сектор, пивоварна промисловість, клієнт, стратегія управління взаємовідносинами з клієнтами, CRM-технології.

Вступ. Однією з складових переробної промисловості є пивоварна індустрія. Дана індустрія є досить прибутковою й привабливою як для вітчизняних виробників так і для іноземних, які все з більшим азартом продовжують скуповувати українські пивоварні заводи. Вітчизняне пивоварне виробництво розвивається в основному за рахунок великих та середніх підприємств. Більшість малих пивзаводів не змогли знайти своє місце на українському ринку і не мають коштів ні для технічного переустаткування, ні для створення власної мережі збуту. Ці заводи або припиняють виробництво пива, або стають власністю великих підприємств. Таке «поглинання» великими виробниками малих дає останнім можливість не зупиняти власне виробництво, що сприяє розвитку пивної галузі економіки та забезпеченню зайнятості населення.

На ринку пива України діють 50 заводів, проте найбільшу частку обсягів продаж, а саме 90% ринку займають 4 основних гравці: «САН ІнБев Україна» – 36,3%, «Славутич Carlsberg Group» – 27,3%, ЗАО «Оболонь» – 26,2%; SABMiller («Сармат») – 3,2%.

Прибутковість пивоварної галузі залежить в основному від наявності якісної сировини, каналів збуту та платоспроможного населення. Для того, щоб бути конкурентоспроможним серед таких гігантів пивоваріння, потрібно велику увагу приділяти взаємовідносинам з внутрішніми і зовнішніми клієнтами, бо це має своє відображення у зростанні прибутку підприємства та у здобутті доброї репутації серед клієнтів.

Постановка проблеми. Активний пошук джерел конкурентоспроможності в сучасних умовах глобалізації економіки передбачає посилення уваги до можливостей створення додаткових цінностей для споживача на основі міжфірмових взаємовідносин, а саме побудови підприємством взаємовідносин з партнерами – постачальниками, дистриб'юторами, споживачами, іншими, кожен з яких вносить свій внесок у забезпечення конкурентних переваг товару на ринку. Стабілізація ринкової ситуації переорієнтовує увагу підприємства на пошук шляхів утримування клієнтів та підвищення їх лояльності, оскільки витрати на залучення нових клієнтів, як вважає К.Гренроос, обходиться в шість разів дорожче, ніж досягнення повторного продажу вже існуючому покупцю. Крім того, дослідники А.Райхельд та М.Сассер довели, що збільшення рівня утримування клієнтів на 5% збільшує прибуток на 25–85%. Відповідно, в сучасних умовах основою стратегії успішного існування і подальшого розвитку підприємств пивоварної промисловості, стає ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами. Орієнтація компаній на удосконалення відносин з клієнтами обумовлена рядом тенденцій, зокрема посиленням конкуренції, підвищенням вимог покупців до якості пропонованих продуктів і рівня сервісу, зниженням ефективності

традиційних маркетингових засобів, а також появою нових технологій взаємодії з клієнтами і функціонування підрозділів компанії. Задоволення запитів і потреб кожного клієнта може дозволити компанії отримати нові можливості для збуту товарів і послуг та стати ключовим чинником стійкого розвитку і джерелом довгострокової конкурентної переваги компанії на ринку. Така орієнтація на клієнта, коли компанія визначає найважливіших споживачів, досліджує комплекс їх потреб і коректує власні можливості з метою максимального задоволення потреби, це і є CRM (Customers Relationships Management) – фундаментальна концепція управління взаємовідносинами з клієнтами [3, 8].

Аналіз досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розроблення теоретичних та прикладних засад управління взаємовідносинами з клієнтами зробили такі вітчизняні та іноземні науковці: С.Гаркавенко, Н.Куденко, Є.Крикавський, Л.Мороз, А.Старостіна, Т.Примак, П.Куц, П.Гінстон, К.Андерсон, Ф.Котлер, Д.Джилл та інші. У працях цих авторів охарактеризовано основні концепції та зміст управління взаємозв'язками підприємства із споживачами з позицій маркетингу, визначено проблеми та позитивні результати управління цими взаємозв'язками. Проте, відсутність єдиного підходу щодо механізму управління взаємовідносинами із споживачами у пивоварній промисловості, впровадження концепції CRM на підприємствах та методів оцінювання ефективної та надійної взаємодії компаній і споживачів, потребують подальшого дослідження управління взаємовідносинами зі споживачами для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності підприємств на ринку. Саме теоретичне та прикладне значення вищезазначених проблем обґрунтовують вибір теми та актуальність даного дослідження.

Мета даного дослідження. Відповідно, метою даного дослідження виступає розробка теоретичних і методико-практичних підходів до впровадження концепції управління взаємовідносинами з клієнтами у пивоварній промисловості задля забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Виклад основного матеріалу. Результати досліджень міжнародної консалтингової компанії McKinsey демонструють, що у 68% випадків причиною відходу клієнтів стає байдуже відношення з боку продавця, і лише в 14% – незадоволеність продуктом [8]. Виправити ситуацію спроможна допомогти система CRM, яка покликана ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами. Компанії з'ясували, що за допомогою здійснення ефективної CRM програми вони можуть збільшити об'єм продажів і сформувати лояльність клієнтів. Insight Technology Group стверджує, що у кожного торгового представника в компаніях, що успішно реалізували

програми CRM, об'єм продажів збільшився в середньому на 51 %, рівень задоволеності клієнтів підвищився на 20 %, витрати на збут і обслуговування знизилися на 21 %, тривалість циклу збуту скоротилася на третину, маржа збільшилася більш ніж на 2 % тощо [3, 8].

Стосовно промислових ринків, концепція маркетингу взаємовідносин сфокусована на вивченні природи взаємодії підприємства з бізнес-споживачами, конкурентами та іншими зацікавленими суб'єктами. Так, за визначенням PriceWaterhouseCoopers, сутність концепції управління взаємовідносинами з клієнтами полягає у досягненні підприємством конкурентних переваг шляхом встановлення, підтримання і розвитку довгострокових прибуткових взаємовідносин зі споживачами через розуміння їх індивідуальних потреб. Таким чином, CRM – це стратегія компанії, що визначає взаємодію з клієнтами у всіх організаційних аспектах: вона стосується реклами, продажу, доставки і обслуговування клієнтів, дизайну і виробництва нових продуктів, виставлення рахунків тощо. Головна ціль CRM-системи – визначити найбільш «прибуткових» клієнтів, навчитися ефективно працювати з ними, запобігти їх відходу до конкурента та збільшити дохід компанії.

Зазвичай, CRM-системи базуються на трьох складових системах, які частково дозволяють поліпшити відносини з покупцями:

1. Автоматизація маркетингу (MA – Marketing Automation) – система, що автоматизує маркетингові операції, спрощує інформаційні процеси, дозволяє ефективніше планувати маркетинг і аналізувати результати.

2. Автоматизація продажів (SFA – Sales Force Automation) – система автоматизації роботи торгових агентів, що дозволяє прогнозувати і аналізувати продажі, складати звітність, враховувати прибутковість і збитки, автоматично готувати комерційні пропозиції.

3. Автоматизація обслуговування клієнтів (CSS – Customer Service & Support) – система автоматизації служби підтримки і обслуговування клієнтів, яка включає базу даних контактів з клієнтом; моніторинг проходження замовлень; засоби контролю обслуговування клієнтів; базу знань типових проблем, пов'язаних з використанням товарів (послуг), і засобів їх рішень [7].

Хоча CRM у чистому вигляді є загальною стратегією ведення бізнесу, не останню роль у її впровадженні виконують інформаційні технології, а поняття «маркетингу відносин» і CRM, на думку західних науковців, співвідносяться як душа та тіло і не можуть існувати окремо [5].

Розглянемо узагальнений підхід до класифікації програмних систем практичної реалізації маркетингу відносин на підприємстві. Так, на певному етапі взаємовідносин із споживачами підприємствами застосовувались програмні системи управління контактами Contact Management, які займалися

періодом від першого контакту з клієнтом до укладання угоди. Основними функціями, які виконувала програмна система Contact Management були:

- управління різними маркетинговими заходами, включаючи дослідження цільової аудиторії, обліку усіх витрат, оцінку ефективності;
- ведення бази даних клієнтів, як постійних, так і тих, хто вияв першу цікавість до компанії;
- документування всього процесу роботи з клієнтами;
- засоби аналізу перспективності клієнтів.

З розвитком комп'ютерних систем, появою мереж, з'явилися комп'ютерні системи, що автоматизують певні процеси взаємодії з клієнтами, такі як: автоматизація служби збуту (*Sales Force Automation*), автоматизація маркетингового планування (*Sales & Marketing System – SMS*), автоматизація обслуговування клієнтів (*Customer Service Automation або Customer Support System*), управління зв'язками з партнерами (*Partner Relationship Management*), аналітика попиту, планування задач (*Task Management*) і тому подібні існували в розвинених країнах десятки років.

Новий рівень розвитку стратегії, технології та програмних засобів обґрунтували появу систем e-CRM (CRM+Internet). Саме завдяки e-CRM з'явилась можливість організувати такі сервіси, як доступ до бази даних компаній, наприклад, *FAQ* дозволяє користувачам вирішити основну масу питань самостійно (*Self-service solutions*), можливість ставити питання по e-mail (*E-mail management*), використання сучасних інтернет-сервісів (*Real-time interaction*), таких як *chat*, *voice-over-IP*, *online touring* у реальному часі. Крім того, Інтернет якісно вплинув на характер CRM-систем. Наприклад, в управлінні продажем з'явилась можливість формування і зміни замовлень через Інтернет. Електронна комерція (*e-commerce*), метою якої можна вважати поставку проданих товарів або послуг в строк, зручним для клієнта чином і за мінімальну платню, міцно затвердилася в цьому секторі CRM-рішень.

Стандартні CRM-системи, окрім згаданих вище систем типу Contact Management і Sales Force Automation повинні включати ще два типи систем: Customer Support і Quality Management.

Customer Support – системи підтримки користувачів, призначені як для етапу «звикання» до товарів та послуг, так і для підтримки протягом усього періоду їх використання. Нижче перераховані функції систем підтримки користувачів: надання споживачу всієї необхідної інформації про товари та послуги; автоматична обробка запитів споживачів, зокрема запитів на усунення дефектів; класифікація та персоналізація запитів; створення бази рішень по запитах споживачів, що надасть споживачам можливість самостійно вирішувати значну частину своїх проблем; ведення бази внутрішніх фахівців, відповідальних за ті або інші запити, та автоматична передача їм відповідних

запитів; підтримка автоматичної маршрутизації запитів; відстежування проблемних ситуацій, наприклад, запит не оброблений протягом значного періоду часу. Необхідно відмітити, що такі системи є досить поширеними і впровадження CRM в організації найчастіше починається саме з підтримки користувачів.

Quality Management – системи підтримки якості товарів та послуг, завдання таких систем – слугувати засобом постійного покращення якості роботи компанії. На ці системи покладаються такі функції, як класифікація, аналіз і зберігання інформації про всі виявлені недоліки та дефекти, збір і класифікація пропозицій замовників щодо розширення функціональності, засоби аналізу якості товарів і послуг.

Фахівці виділяють CRM системи операційного (*o-CRM*), аналітичного (*a-CRM*) або колабораційного (*c-CRM*) рівня.

Задача найпростіших – операційних CRM (*front-office CRM*) полягає в тому, щоб використовуючи бази даних інформації про взаємодію клієнта з компанією, об'єднати людей, процеси і технології, використовуючи як головний орієнтир очікування і потреби клієнтів. Охоплює ті сфери діяльності компанії, в якій відбувається прямий контакт з покупцем, та можуть бути направлені ззовні всередину – «клієнт – компанія» (наприклад, дзвінок на call-центр, який призначений для підтримки клієнтів), або зсередини назовні – «компанія – клієнт» (наприклад, телефонний дзвінок або електронне повідомлення від представника відділу продажів). Основна мета – організація і підтримка послідовної обробки запитів клієнтів. Даний тип CRM-системи відповідає за ведення бази знань клієнтів, що є одним з центральних в завданнях підтримки користувачів. Оперативний CRM вимагає високої інтеграції систем, чіткої організаційної координації процесу взаємодії з клієнтом по всіх каналах комунікації. Більшість CRM-продуктів, представлених на сучасному ринку, відносяться до категорії операційних.

Складніші, тобто аналітичні CRM (або, як їх ще називають, стратегічний, *back office CRM*), дозволяють формувати бізнес-рішення, орієнтовані на клієнта. Системи бізнес-звітності, аналітичні механізми і стратегії зміцнення відносин з клієнтами чітко підпадають під цю категорію. Задача аналітичних CRM-технологій – не лише зібрати і систематизувати інформацію, але й здійснити її аналіз з метою пошуку корисних закономірностей і прогнозування, і, як наслідок, проникнути в суть потреб клієнтів. Все це повинно призвести до підвищення рівня їх лояльності і, відповідно, прибутковості компанії. Більшість нинішніх CRM-постачальників або створюють нові можливості для CRM-аналізу, або укладають партнерські угоди з постачальниками *business intelligence* – BI-постачальниками послуг з обробки і аналізу ділової інформації, що робить аналіз невід'ємною частиною своєї пропозиції.

Колабораційний CRM дає можливість клієнту безпосередньо брати участь в діяльності фірми і впливати на процеси розробки продукту. Приклади колабораційного CRM: збір пропозицій клієнтів при розробці дизайну товару; доступ клієнтів до дослідних зразків продукції і можливість зворотного зв'язку; зворотне ціноутворення – коли клієнт описує вимоги до продукту і визначає, скільки він готовий за нього заплатити, а виробник реагує на ці пропозиції. Систем, що підтримують колабораційний CRM, практично немає на ринку, у тому числі і тому, що колабораційний процес в більшості випадків суто індивідуальний і повинен автоматизуватися за рахунок надзвичайно гнучкої CRM-системи [2, 5].

Приведена класифікація CRM-систем є досить умовною, зазвичай більшість конкурентоздатних сучасних систем вимушена суміщати всі три складові: оперативність, аналітику і технічні засоби зв'язку.

Проте слід підкреслити, що придбання сучасних інформаційних систем і навіть їх вдале впровадження не гарантують компанії ефективного впровадження технології CRM. Успішна CRM-ініціатива повинна починатися з філософії бізнесу, яка вибудовує діяльність компанії залежно від потреб споживача. Тільки в цьому випадку технологія CRM може бути використана ефективно – як необхідний засіб автоматизації процесів, який перетворює стратегію на результат та передбачає здійснення наступних етапів:

- ухвалення стратегії взаємовідносин з клієнтами;
- реструктуризація компанії;
- зміна бізнес-процесів;
- зміна корпоративної культури;
- впровадження CRM-системи.

Звертаючись до досвіду компаній, які успішно впровадили CRM, можна дійти висновку, що перш ніж реалізувати програму управління взаємовідносинами з клієнтами, компанії декілька років працювали над її плануванням. Тобто перед впровадженням CRM-технології необхідно розробити та ухвалити стратегії, строго орієнтовані на покупця, провести зміни внутрішньої структури, бізнес-процесів та корпоративної культури. Після усіх вище перерахованих заходів впровадження CRM-технології дозволить одержати позитивні результати від її реалізації.

Процес впровадження концепції CRM можна представити поетапним процесом, початковою стадією якого є ухвалення стратегії взаємовідносин з клієнтами, проміжної – структурні, процесні і культурні зміни в компанії, і лише завершальним етапом – впровадження CRM-системи.

Досвід зарубіжних і вітчизняних компаній, що впровадили концепцію управління взаємовідносинами з клієнтами, показує, що, не дивлячись на відмінності в галузевій належності і організаційній структурі, всі компанії,

починали із стратегічної орієнтації. Один з головних чинників успіху впровадження CRM – наявність цілей і стратегії взаємовідносин з клієнтами, узгодженої із загальною стратегією компанії. Таким чином, успішне впровадження проекту CRM передбачає:

1. Постановку стратегічних цілей, що визначають зміст програми дій та визначити, які вигоди компанія планує одержати від впровадження CRM. Необхідна постановка цілей в короткостроковій та довгостроковій перспективі компанії.

2. Конкретизація цілей, які компанія планує досягти. Хід реалізації проекту CRM і його результативність важко контролювати, якщо заздалегідь не буде чітко обумовлено певні якісні параметри. Відповідно, постає необхідність розробки механізму вимірювання і контролю результатів. На кожному етапі варто встановити певні цільові значення, наприклад: отримання інформації про 80% відвідувачів Web-сайту компанії на першому етапі; перетворення 60% з їх кількості в покупців і отримання від них необхідної інформації; отримання інформації про купівельні переваги всіх клієнтів з метою збільшення числа повторних покупок.

3. Розробку стратегії, що визначає відносини з клієнтами. Перш ніж розпочинати зміни в структурі, бізнес-процесах, культурі і технології, організація повинна чітко визначити, яких результатів вона очікує внаслідок формування лояльних взаємовідносин з клієнтами. Такою стратегією, наприклад, може бути конкурентна перевага за рахунок орієнтації на найбільш крупних клієнтів, або за рахунок збільшення обсягів продажів по найбільш прибуткових каналах збуту. З іншого боку, компанія може вважати найбільш доцільним вибір стратегії залучення нових клієнтів.

Необхідною передумовою успішного розвитку бізнесу є розуміння клієнтів та уміння визначити прибуткових, тобто найбільш вигідних з економічної точки зору покупців. Виходячи з цього, один з дослідників CRM-системи Сью Фелан вивів формулу успіху стратегії CRM [10]:

$$R=N \cdot V \cdot L, \quad (1)$$

де: R – дохід, N – кількість клієнтів, V – цінність клієнтів (= прибутковості), L – прихильність клієнтів (= лояльність).

При підвищенні будь-якого з показників в правій частині формули збільшується сумарний дохід компанії. Важливим є той факт, що при підвищенні лояльності клієнта, знижується його чутливість до ціни. Отже, сформована база постійних клієнтів менш чутливо реагує на підвищення цін.

Досить часто до розробки CRM-стратегії на підприємстві залучаються сторонні фахівці. Консультанти володіють необхідними знаннями і чималим практичним досвідом у області впровадження CRM, проте CRM-стратегію

повинні розробляти менеджери самого підприємства. Окрім цього, клієнти розглядають компанію як єдине ціле, не виділяючи в її структурі відділи і підрозділи. Як наслідок, компанія і її відділи повинні бути реструктуризовані для досягнення максимальної ефективності у взаємовідносинах з покупцями шляхом повного обміну інформацією про клієнтів між підрозділами компанії.

Стосовно українського ринку варто зазначити, що серед основних постачальниками та споживачами CRM-рішень розробників вітчизняних CRM небагато – Softirbis, Terrasoft, Softline, ATM Technologies, Automatic Systems & Technologies, «Інфо Плюс», російсько-українська корпорація «Вітрило» і деякі інші. Однією з причин цього можна назвати те, що багато українських компаній вважають за краще впроваджувати «повний комплект» – автоматизовані системи управління підприємством (АСУП), до складу яких вже включені CRM – модулі (SAP, АХАРТА, Scala, Oneworld, Microsoft Business Solutions-navision, «Галактика», Finexpert™ і ін.), або повнофункціональні зарубіжні CRM – системи, що є лідерами світових рейтингів (Siebel, Saleslogix, mySap CRM, Oracle CRM). Іншою причиною, яка стримує розвиток CRM ринку в Україні є те, що лише невелика частина українських компаній розуміє необхідність впровадження CRM-систем. Поки у вітчизняних компаніях немає такої чіткої роботи з клієнтом, тому гострої необхідності в підприємств в «повноцінних» CRM-системах насправді немає. В кращому разі йдеться про елементарні системи підтримки».

Проте із року в рік актуальність CRM-систем зростає. В основному їх впроваджують компанії з великою клієнтською базою, а також з тривалим життєвим циклом продажу або обслуговування. CRM-системи можуть істотно підвищити ефективність продажів як сервісних, так і виробничих компаній або компаній-дистриб'юторів, які забезпечують післяпродажну підтримку своїх клієнтів. Великі компанії і фінансові установи готові відразу інвестувати значні суми і обирають рішення світових лідерів (Siebel, mysap CRM, Saleslogix, Oracle CRM, Peoplesoft Vantive Enterprise і ін.). Більшість малих і середніх підприємств також проводять автоматизацію необхідних процесів при взаємодії з клієнтами, зокрема, ведення єдиної бази контактів з повною інформацією про історію взаємин, управління продажами. Такі компанії мають намір купувати недорогі вітчизняні рішення, що швидко впроваджуються: «Контакти і продажі» (Terrasoft), «Вітрило-менеджмент і Маркетинг» (корпорація «Вітрило»), або доступніші за цінами повнофункціональні зарубіжні системи.

Для одержання загального розуміння бізнес-процесів з погляду споживачів, компанія, яка впроваджує CRM, повинна поглянути на свою діяльність очима своїх реальних і потенційних клієнтів. Для цього необхідно з'ясувати у своїх покупців, чого вони дійсно потребують та очікують від компанії, а потім з'ясувати, що вони реально отримують. Одержані в результаті

подібного дослідження дані про різницю між очікуваннями клієнтів і тим, що вони отримують, і визначають глибину і напрям необхідних процесних змін.

Одним із найважливіших завдань перед впровадженням CRM є зміна корпоративної культури. Впровадження CRM повинно бути підготовлено на всіх рівнях організації – від акціонерів і вищого керівництва до співробітників, які працюють в системі. CRM охоплює всі аспекти діяльності компанії, тому особливо важливим є ефективне управління змінами, проведеними на вищому рівні керівництва. Тільки на цьому рівні можуть бути прийняті відповідні рішення і здійснений контроль за їх виконанням, тому, як вважають фахівці, управління CRM-проектом повинне здійснюватися при активній співпраці розробників CRM-проектів з керівниками даної компанії. Практика показує, що в тих випадках, коли вище керівництво брало участь в розробці CRM-стратегій і впровадженні їх на підприємстві, були отримані значно кращі результати.

Висновок. Обгрунтовані в роботі наукові положення, висновки та практичні рекомендації є важливим підґрунтям для вирішення проблемних питань впровадження концепції CRM у пивоварній промисловості. Зроблено висновок, що підприємства, які функціонують на промисловому ринку, отримують додаткові джерела економії ресурсів за рахунок зниження витрат клієнтів, можливості відсікання неприбуткових та неперспективних клієнтів, збільшення кількості повторних продажів перспективних клієнтів. Проте, CRM є досить тривалим і фінансово дорогим процесом. З цього витікає важливий висновок про те, що впровадження CRM-системи виправдане лише у тих компаніях, які вбачають в CRM довгострокові зиски та усвідомлюють необхідність і переваги ухвалення нової філософії бізнесу.

Список літератури: 1. Голубкова Е.Н. Внедрение концепции CRM на предприятии [Текст] / Е.Н. Голубкова, Д.М. Давтян // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – №3. – С. 12–16. 2. Джи Діше, CRM-навігатор, – Посібник з управління взаєминами з клієнтами / Пер. з англ. О. Сисоевої. – К.: Видавництво О. Капусти, 2006. – 375 с. 3. Куц С. П. Маркетинг взаимоотношений на промышленных рынках / С. П. Куц; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – 2-е изд. – СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. Дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. – 272 с. 4. Марданов А., Мунасыпов Р. Активизация программ лояльности с использованием CRM-систем / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://crm-portal.ru/ru-22/crm-v-traslyah/programmyi-loyalnosti> 5. Пилипчук В.П. Маркетингове та інформаційне забезпечення формування та реалізації бізнес-рішень на основі впровадження CRM-технологій [Текст] / В.П. Пилипчук, О.В. Данніков, О.В. Кирилова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6, Т. 3. – С. 80–84. 6. Райхельд Ф. Формирование лояльности в бизнесе / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bain.com; 7. Сысоева О. Превратите случайных покупателей в лояльных клиентов. Реализация программы лояльности / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.4p.ru; 8. CRM: управляя клиентами / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ab.bl.by/articles/78632.php>

Bibliography (transliterated): 1. Golubkova E.N. Vnedrenie kontseptsii CRM na predpriyatii [Tekst]. Marketing v Rossii i za rubezhom. – 2003. – No 3. – P. 12–16. 2. Dzhil DIshe, CRM-navigator, – Poslbnik z upravlnnya vzaeminami z klientami. – Kyev: Vidavnitstvo O. Kapusti, 2006. – 375 p. 3. Kusch S. P. Marketing vzaimootnosheni na promyshlennyyh ryinkah. – Vysshaya shkola menedzhmenta SpbGU. – 2-e izd. – St-Peterburg.: Izd-vo «Vysshaya shkola menedzhmenta»; Izdat. Dom S.-Peterb. gos. un-ta, 2008. – 272 p. 4. Mardanov A., Munasyipov R. Aktivizatsiya program loyality s ispolzovaniem CRM-sistem / [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://crm-portal.ru/ru-22/crm-v-traslyah/programmyi-loyalnosti> 5. Pilipchuk V.P. Marketingove ta InformatsIyne zabezpechennya formuvannya ta realizatsIYi blznes-rIshen na osnovI vprovadzhennya CRM-tehnologIy [Tekst]. VIsnik Hmel'nitskogo natsIonalnogo unIversitetu. –

2009. – No 6, Vol. 3. – P. 80–84. 6. Rayheld F. Formirovanie loyality v biznese / [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: www.bain.com; 7. Syisoeva O. Prevratite sluchaynyih pokupateley v loyalnyih klientov. Realizatsiya programmy loyality / [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: www.4p.ru 8. CRM: upravlyaya klientami / [Elektronniy resurs]. – Rezhim dostupu: <http://ab.bl.by/articles/78632.php>

Надійшла (received) 14.08.2014

УДК 658.5

М. В. ВОЛКОВА, канд. екон. наук, ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, Харків

СКЛАДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВ МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

У статті розглянуто комплекс питань формування та адаптації системи управління витратами підприємств міського господарства до мінливих умов нестабільного економічного середовища господарювання. Наведена характеристика теоретичних підходів до визначення змісту та складових системи управління витратами підприємств міського господарства. Визначені складові системи управління витратами. Наведена характеристика взаємозв'язків складових системи управління витратами підприємств міського господарства.

Ключові слова: витрати, управління витратами, управлінські функції, управлінський механізм, теоретичні підходи, складові системи управління витратами підприємства.

Вступ. Високий рівень складності та неоднорідності процесів формування витрат як об'єкту управлінського регулювання обумовлює необхідність застосування розмаїтого спектру методичного та інструментального забезпечення реалізації управлінських функцій, виконання яких передбачає регулювання рівня, результативності та ефективності використання економічних ресурсів в ході продуктивної діяльності підприємств міського господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Методологічні засади управління витратами розглядалися в роботах багатьох відомих науковців, таких як: Бланк І., Гарін О., Цал-Цалко Ю., Череп А. та інших [1–10]. Проте теоретичні аспекти визначення змісту та складових системи управління витратами підприємств міського господарства до цього часу залишаються остаточно не вирішеними та вимагають ретельного дослідження.

Метою дослідження у роботі є теоретичне обґрунтування змісту та складових системи управління витратами підприємств міського господарства.

Виклад основного матеріалу досліджень. Необхідність формування окремого підходу до управління витратами (УВ) насамперед визначається особливостями поведінки витрат (динамізмом, неоднорідністю, труднощами вимірювання, обліку й оцінки; складністю і суперечливістю впливу на економічний результат; впливом на економічні результати діяльності та ін.) І. Бланк [1]. О. Гарін [2, с. 91] доповнює склад ознак, що обумовлюють специфічний характер управління витратами, вимогами застосування широкого спектру прийомів і методів управлінського впливу. П. Лабзунов [3, с. 119] наголошує на першочерговості виконання функцій управління витратами відносно до розгортання виробничих процесів, оскільки необхідною умовою