

Люба Ярославівна ТУРЧИН

кандидат економічних наук,
доцент,
кафедри маркетингу,
Тернопільський національний економічний університет
E-mail: 0963104024L@gmail.com

Віктор Михайлович ОСТРОВЕРХОВ

кандидат економічних наук, доцент,
декан,
факультет економіки та управління,
Тернопільський національний економічний університет
E-mail: vik_ostr@ukr.net

**ЗАСТОСУВАННЯ CRM-СИСТЕМ У МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТА
УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Турчин Л. Я., Островерхов В. М. Застосування CRM-систем у маркетинговій діяльності та управлінні персоналом транспортних підприємств. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2018. Том 28. № 3. С. 199-206.

Анотація

У статті досліджено CRM-системи, проаналізовано особливості застосування їх у маркетинговій діяльності та управлінні персоналом транспортних підприємств, виявлено основні переваги та недоліки впровадження вищенаведених систем у практиці. Диференційовано основні елементи CRM-систем, що дозволяє чітко зрозуміти, в чому полягає їх роль у маркетинговій діяльності та управлінні персоналом транспортного підприємства.

Мета статті – дослідження проблеми розвитку маркетингової діяльності за умови використання сучасного маркетингового інструментарію, що дає змогу значно підвищити конкурентоспроможність транспортного підприємства на ринку. Обґрунтовано впровадження електронних CRM-систем та застосування комплексного переходу транспортного підприємства на нову політику розвитку, орієнтовану на клієнтів, оскільки зможе забезпечити підвищення якості обслуговування клієнтів, зменшити трудовитрати на супровід та вдосконалити управління персоналом транспортного підприємства загалом.

Ключові слова: *теорія; оптимізація; прибутковість; інтегрування; CRM-системи; взаємовідносини з клієнтами.*

Liuba Yaroslavivna TURCHYN

PhD in Economics,
Associate Professor,
Department of Marketing,
Ternopil National Economic University
E-mail: 0963104024L@gmail.com

Victor Muhailovych OSTROVERHOV

PhD in Economics,
Associate Professor,
Dean,
Faculty of Economics and Management,
Ternopil National Economic University
E-mail: vik_ostr@ukr.net

APPLICATION OF CRM-SYSTEMS IN MARKETING ACTIVITY AND TRANSPORT SERVICE PERSONNEL MANAGEMENT

Abstract

Introduction. CRM-systems are considered in the research. The peculiarities of their application in marketing activity and transport enterprises personnel management are analyzed. The main advantages and disadvantages of introduction of above mentioned systems in practice are revealed. The main elements of CRM-systems are differentiated. It allows understanding their role in marketing and managing the personnel of the transport enterprise.

Purpose. The article aims to study the problem of marketing activity development, using modern marketing tools. It has enabled to increase the competitiveness of the transport company in the market.

Results. The introduction of electronic CRM-systems has been grounded. The application of complex transition of the transport enterprise to the new policy of development, which is customer-oriented, will allow providing improvement of the quality of customer service, reducing labor costs for maintenance and improving the management of the personnel of the transport enterprise as a whole.

Keywords: theory; optimization; profitability; integration; CRM-systems; relationships with clients.

Вступ

Сьогодні в Україні спостерігається складний період розвитку для підприємницької діяльності у сфері транспортних перевезень. Це пов'язано з багатьма причинами: світова економічна криза, наслідки військових дій на території країни, нестабільне законодавство, повільне проведення реформ різних галузей та інше. Такі глобальні процеси спонукають підприємства щораз частіше звертати увагу на інноваційні технології у загальному плані та на новітні маркетингові інструменти. За таких умов популярності набувають CRM-системи, що дозволяють оптимізувати управлінські та маркетингові процеси підприємства, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Доведено, що високий рівень взаємодії та дбайливе ставлення до клієнтів належать до найважливіших факторів, що допомагають підприємству отримати довгострокову конкурентну перевагу та оптимізувати бізнес загалом.

Мета та завдання статті

Метою статті є дослідження проблеми розвитку маркетингової діяльності за умови використання сучасного маркетингового інструментарію, що дає змогу значно підвищити конкурентоспроможність транспортного підприємства на ринку. Обґрунтування впровадження електронних CRM-систем та застосування комплексного переходу транспортного підприємства на нову політику розвитку, орієнтовану на клієнтів, оскільки зможе забезпечити підвищення якості обслуговування клієнтів, зменшити трудовитрати на супроводження та вдосконалити управління персоналом транспортного підприємства загалом.

Значна кількість відомих вчених-економістів розкриває загальні питання прийняття управлінських рішень та управління маркетинговою діяльністю на підприємстві, а саме: Л. Воротіна, О. Гарафонова, П. Друкер, Т. Земелева, Ф. Котлер, І. Павлова, А. Пятигін та інші. Проте ними не враховуються особливості процесу прийняття управлінських рішень та управління маркетинговою діяльністю з використанням CRM-системи на транспортних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження

За словами Пітера Друкера, класика сучасного маркетингу, бізнес має лише дві основні функції: маркетинг та інновації. Саме ці дві складові створюють результати. Всі інші – витрати [1].

Для якісного аналізу, планування, імплементування та контролю ефективності маркетингових досліджень підприємству потрібна різного роду інформація. Відтак, маркетингова інформація дозволяє підприємству:

- зменшити фінансові ризики для фірми;
- отримати певні конкурентні переваги;
- слідкувати за маркетинговим середовищем загалом;
- координувати стратегію;
- оцінювати ефективність діяльності;
- ухвалювати управлінські рішення [2].

Нині велика кількість різного роду підприємств вже оптимізували свої основні маркетингові процеси і впровадили системи автоматизації виробництва, продажів та надання послуг.

Західний досвід показує, що висока ефективність роботи з покупцями забезпечується за рахунок прийняття підприємством концепції з управління взаємовідносинами з клієнтами, що отримала назву концепції CRM (Customer Relationship Management). Власне, CRM охоплює концепції, які використовуються підприємствами для управління персоналом та взаємовідносинами зі споживачами, до яких належать також збір, зберігання й аналіз інформації про споживачів, постачальників, партнерів та інформації про взаємовідносини з ними.

Варто зазначити, що CRM-системи через управління відносинами дозволяє залучати нових покупців, нейтральних покупців перетворювати в лояльних клієнтів, відданих клієнтів робити своїми бізнес-партнерами (агентами). Також цікаво, що ця схема діє на будь-якому ринку. Власне, весь процес починається із залучення нових клієнтів, наступним етапом є побудова відносин із цими клієнтами, відтак - переведення клієнтів у статус «відданих покупців», а потім вже вони самі створюють мережу агентів по залученню. Робота за вищенаведеною схемою є досить зручною для будь-якого підприємства та дозволяє ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами.

Так сучасна CRM спрямована на вивчення ринку і конкретних потреб клієнтів. На основі цих знань розробляються нові товари або послуги, і таким чином підприємство досягає поставлених цілей і покращує свій фінансовий показник.

CRM-концепція дозволяє «інтегрувати» клієнтів у сферу організації – підприємство отримує максимально можливу інформацію про своїх клієнтів і їх потреби і, виходячи з цих даних, будує свою організаційну стратегію, яка стосується всіх аспектів її діяльності: виробництва, маркетингу, продажів, обслуговування і іншого.

Провівши дослідження і вивчення CRM-систем, можемо виділити основні переваги CRM для бізнесу:

- швидкий доступ до актуальної інформації про клієнтів;
- оперативність обслуговування клієнтів та проведення операцій;
- формалізація схем взаємодії з клієнтами, автоматизація документообігу;
- швидке отримання всіх необхідних звітних даних та аналітичної інформації;
- зниження операційних витрат менеджерів;
- контроль роботи менеджерів;
- узгоджена взаємодія між співробітниками і підрозділами.
- управління бізнес-процесами, що дозволяє автоматизувати послідовні операції, які виконуються співробітниками організації;
- управління контактами, історія взаємодії з клієнтами – це єдина база даних всіх контрагентів компанії (клієнтів, постачальників, конкурентів) з внесеною раніше докладною інформацією про них, про їх співробітників тощо. Система дозволяє здійснювати швидкий пошук важливої інформації про контрагентів, отримувати всю історію зустрічей, переговорів, листування, угод та інше. Це дуже зручний інструмент для швидкої і якісної роботи з величезними масивами інформації про клієнтів. Система автоматично нагадує про необхідність зробити дзвінок, про заплановані зустрічі та інші заходи;
- планування та управління продажами – CRM дозволяє складати плани за різними показниками (дохід від продажу по кожному менеджеру на підприємстві, по відділах та по продуктах тощо). По історії проектів можна відбудувати воронку продажів, що дозволяє визначати проблемні зони в циклах продажів. А також планування і контроль, виконання плану по факту. Є можливість ведення різних прайс-листів (оптових, дрібнооптових, роздрібних), враховувати акційні пропозиції, знижки від обсягу покупки. Вся робота з клієнтом відбувається в одній системі: планування заходів, здійснення угод, підготовка і виписка необхідних звітних документів;

- планування та управління закупівлями і доставками – в системі менеджери завжди можуть бачити наявність і кількість товарів на складі. Відповідальні співробітники можуть стежити за виконанням плану закупівель;
- управління маркетингом – електронна розсилка, пряма розсилка, sms розсилання. Система дозволяє управляти маркетинговими заходами і визначати їхню результативність. Можливість сегментації наявних у базі клієнтів (діючих і потенційних) за певними параметрами для проведення маркетингових заходів;
- автоматизація документообігу – в систему можна ввести шаблони будь-яких документів, які використовуються в організації, при цьому зникає необхідність ручного складання нового документа при виникненні події. Швидке автоматичне заповнення шаблонів договорів, які зберігаються в системі. Автоматичне виставлення рахунків і контроль оплати по них через сумісність з Клієнт-банком;
- можливість роботи через мережу;
- імпорт контрагентів з інших баз [3].

Проаналізувавши цільове використання CRM-систем, останні можна класифікувати на:

- Оперативні CRM – забезпечення оперативного доступу до інформації у ході контакту з клієнтом в процесі продажу та обслуговування. Охоплює маркетинг, продажі і сервіс.
- Аналітичні CRM – спільний аналіз даних, що характеризують діяльність клієнта і підприємства. Отримання нових знань, висновків, рекомендацій тощо. Використовує складні математичні моделі для пошуку статистичних закономірностей і вибору найефективнішої стратегії маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів.
- Співробітницькі CRM – забезпечують безпосередню участь клієнта в діяльності фірми і можливість впливати на процеси розробки продукту, його виробництво, сервісне обслуговування [3].

Цікаво, що на практиці здійснюють класифікацію можливостей (модулів) CRM-систем за функціональністю та рівнем обробки інформації. За функціональністю можна згрупувати блоки процесів: маркетинг, обробка заявок та побажань, продажі, сервісне обслуговування. Як окремі складові можна виділити:

- call-центри – центри обробки вхідних викликів. Спочатку це були телефонні дзвінки, а останнім часом сюди почали залучати усі канали взаємодії;
- функції (модулі) обробки інформації:
- оперативна функція – реєстрація та оперативний доступ до первинної інформації за розділами бази даних: Події, Компанії, Проекти, Контакти, Документи тощо;
- аналітична функція – звітність на основі первинних даних і найголовніше – глибший аналіз інформації у різних розрізах;
- кооперативна функція – організація тісної взаємодії з кінцевими споживачами та клієнтами аж до впливу клієнта на внутрішні процеси компанії (опитування для зміни характеристик продукту чи порядку обслуговування, Web-сторінки для відслідковування клієнтами стану замовлення тощо) [2].

Варто наголосити про дослідження сфери послуг, яка є відмінною від сфери виробництва, які показали, що застосування CRM-систем по роботі з клієнтами для підприємств сфери послуг (транспортних підприємств) дозволяє автоматизувати такі задачі:

- ведення деталізованого обліку клієнтської бази й спектру надання послуг;
- ведення накопичувальної історії надання послуг;
- аналіз пріоритетних видів послуг і найбільш активних клієнтів;
- облік заявок на надання послуг;
- складання графіку робочого часу і розподіл завантаження персоналу;
- облік сплаченого надання послуг;
- ведення клубних карт і системи накопичувальних знижок (функція «Клубні карти»);
- облік наданих послуг і заборгованості по їх наданні;
- облік реклаमाцій щодо послуг;
- облік вхідних звернень та їх адресний розподіл за відповідальним фахівцем;
- облік первинної документації (рахунки, акти тощо);
- повідомлення про завершення строків надання послуг з адресними нагадуваннями відповідальними фахівцями;
- персоналізована розсилка пропозицій за видами послуг;
- інформаційна підтримка клієнтів у розрізі переваг;
- формування звітів, друк бланків, форм внутрішньої та вихідної документації тощо.

CRM-системи набули досить великої популярності, стали потрібні на висококонкурентному ринку, де на першому місці знаходиться клієнт. Головним чином CRM-системи спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів, спрямованих на залучення і утримання клієнтів - у маркетингу, сервісі й обслуговуванні, через який відбувається контакт з клієнтом.

Отже, найважливішими факторами, які об'єднуює CRM, є інформація про клієнтів, що отримується по каналах маркетингу, продажів і сервісного обслуговування, та забезпечує співробітників підприємства інформацією, що є необхідною для кращого розуміння потреб споживачів і для ефективної побудови взаєморозуміння зі своїми покупцями і партнерами. CRM також дозволяє зв'язати покупців і працівників організації шляхом використання численних інформаційних каналів, в тому числі Інтернету, телефонного та факсимільного зв'язку, контактів на місцях продажу, або через посередників. Підприємства можуть надалі розвивати вже налагоджені відносини з клієнтами, отримуючи більше користі, знижуючи витрати і вдосконалюючи бізнес-процеси.

Як показують дослідження, сама теорія управління взаємовідносинами з клієнтами не є чимось абсолютно новим. Вона існує вже давно і її базова передумова – безперервне вивчення і задоволення потреб споживача – протягом десятиліть становить фундамент ділових відносин. Що дійсно є новим, так це технології, які дають можливість ефективного управління відносинами з покупцями, потоками інформації про клієнтів і самим підприємством загалом. Останнє десятиліття пройшло під впливом бурхливого розвитку технологій, в результаті чого в центрі концепції CRM на підприємстві виявилась CRM-система.

Однак у результаті переоцінки ролі CRM-систем при прийнятті концепції управління взаємовідносинами з клієнтами більшість підприємств забуває про те, що CRM - це насамперед стратегія, а вже потім – технологія. Сьогодні багато підприємств помилково вважають, що, витративши великі кошти на придбання і установку дорогих CRM-систем, вони негайно отримають віддачу у вигляді суттєвого збільшення обсягів продажів і лояльності своїх покупців. Такі організації приступають до установки програмного забезпечення, не маючи чіткої стратегії відносин з клієнтами.

У результаті більшість західних дослідників змушені констатувати факт незадоволеності багатьох підприємств результатами впровадження CRM-систем. Числове значення частки неуспішних проектів коливається від дослідження до дослідження. Однак більшість фахівців сходяться на думці, що кожен другий проект по впровадженню CRM-системи на підприємстві виявляється певною мірою провальним. Зокрема, за даними Gartner Group, частка CRM-проектів, що не виправдали очікування, становить 60 % від загального числа впроваджень [1], Merill Lynch схиляється до цифри в 45 % [2].

На Заході за останнє десятиліття концепція CRM набула поширення. Що стосується українських компаній, то для них CRM все ще залишається малознайомим інструментом. За оцінками Sputnik Labs, менше половини всіх компаній в Україні ведуть єдиний реєстр клієнтів (зазвичай – це реєстрація реалізованих угод у фінансовій системі) [4]. А успішно впровадженим CRM може «похвалитися» лише незначна частка підприємств, що працюють на українському ринку. З числа підприємств, що тією чи іншою мірою використовують функції CRM, більше половини застосовують власні розробки [4].

Однак, беручи до уваги незаперечні переваги концепції управління взаємовідносинами з клієнтами, приходимо до розуміння, що найближчими роками багато вітчизняних підприємств серйозно задумуються про впровадження CRM. Відтак, український ринок, який розвивається, є величезним полем для оптимізації процесів взаємодії з клієнтами.

А оскільки, як було згадано вище, навіть серед західних компаній, що володіють величезними ресурсами і потенціалом для більш ефективного впровадження CRM, висока частка неуспішних проектів, слід звернути увагу українських підприємств на ті прорахунки і помилки, які ведуть до провалу дорогого проекту і яких слід уникнути. Одним з найважливіших питань, на яке потрібно знайти відповідь: «що необхідно зробити підприємствам, щоб вберегти себе від дорогого провалу?»

Технологічна складова безумовно є однією з найважливіших у процесі впровадження CRM на підприємстві і, недооцінивши її роль, підприємство може не отримати бажаних результатів. Однак, накопичений за останні роки досвід впровадження CRM-систем показав, що далеко не завжди одна лише технологія допомагає підвищити ефективність бізнесу. Власне, помилка більшості підприємств полягає в тому, що вони витрачають великі кошти на придбання і установку CRM-систем і лише після цього намагаються перебудувати організацію свого бізнесу. На перший план виходить неготовність самих підприємств до впровадження даної системи CRM.

Ключем до успіху управління відносинами з клієнтами в організації сьогодні є прийняття філософії CRM. Вона передбачає зміни на підприємстві за п'ятьма основними напрямками:

- прийняття стратегії взаємовідносин з клієнтами;
- реструктуризація підприємства;
- зміна бізнес-процесів;
- зміна корпоративної культури;
- впровадження CRM-системи [5, с. 84].

Аналізуючи досвід підприємств, які успішно впровадили CRM, можна зробити висновок, що перш ніж приступити до реалізації програми по управлінні відносинами з клієнтами, підприємства кілька років працювали над своїм удосконаленням. Усі вони попередньо проводили величезну роботу по прийняттю стратегії, суворо орієнтованої на покупця, зі зміни своєї внутрішньої структури, бізнес-

процесів і корпоративної культури. Приступати до впровадження CRM-технології до того, як всі ці заходи успішно реалізовані, немає сенсу. Зрозуміло, на всю цю попередню роботу можуть знадобитися місяці і роки, але без неї спроби отримати позитивний ефект від упровадження CRM безпідставні.

Процес упровадження концепції CRM можна представити у вигляді піраміди, в основі якої лежить прийняття стратегії CRM, а вершину вінчають нові технології (рис. 1). Іншими словами, упровадження концепції CRM є поетапним процесом, початковою стадією якого є прийняття стратегії взаємовідносин з клієнтами, проміжної - структурні, процесні і культурні зміни на підприємстві, і лише заключним етапом – установка CRM-системи.



Рис.1. Піраміда впровадження концепції CRM на підприємстві

Отже, щодо фундаменту піраміди впровадження концепції CRM на підприємстві «Стратегічна орієнтація», для підприємства важливим кроком до впровадження CRM є наявність цілей і стратегії відносин з клієнтами, які вдало вписуються в загальну стратегію підприємства. Доти, доки підприємство не має чіткої концепції відносин з клієнтами та точно не визначило, чого саме бажає отримати за допомогою впровадження CRM, воно не в змозі зробити правильний вибір технології і відповідно досягти позитивних результатів. Що більше підприємства приділятимуть часу для стратегічної орієнтації, то меншим у майбутньому буде число невдалих упроваджень CRM- систем.

Для успішного здійснення проекту CRM підприємство повинно:

- Встановити стратегічні цілі, які визначають зміст дії компанії.
- Визначити конкретні значення для цілей, які підприємство планує досягти.
- Розробити стратегії, яка визначатимуть відносини з клієнтами.

Відтак, наступний елемент – «Структура» – передбачає, що клієнти очікують персонального обслуговування і розраховують, що підприємство вже в деталях знає подробиці відносин, які мали з ним до того, незалежно від каналу, за допомогою якого клієнт зв'язався з підприємством. І це нормально, оскільки в сучасних умовах ведення бізнесу у світі існує тенденція до персоніфікації відносин між підприємством та споживачем.

Покупці бачать підприємство як єдине ціле, не виділяючи в його структурі відділи і підрозділи. Вони не дзвонять до відділу підтримки клієнтів або у відділ складання рахунків, вони зв'язуються з «Підприємством». Щоб забезпечувати персональне обслуговування, підприємство повинно володіти всією доступною інформацією про клієнта, даними з кожного можливого джерела. Що, власне, і допомагає підприємствам успішно реалізовувати CRM- система.

Ще один елемент піраміди впровадження концепції CRM на підприємстві – «Бізнес-процеси». На сьогодні більшість організацій збудували свою структуру і процеси навколо продуктів, а не навколо клієнтів. Усвідомлення того, що в центрі бізнес-процесів повинен знаходитися споживач, має передувати рішенням підприємств про встановлення CRM-систем. Поширеною помилкою впровадження CRM є те, що підприємства не перебудовують організацію своїх бізнес-процесів до того, як починають упроваджувати технологію. Тому в більшості невдач винні не системи CRM як такі, а відсутність повної злагодженості і точності внутрішніх процесів компанії, необхідних для ефективності роботи CRM-систем.

Варто ретельно визначити бізнес-процеси підприємства при впровадженні CRM. Це своєрідна «карта» того, як клієнти будуть контактувати з підприємством, як можна отримати інформацію, як потім ця інформація обробляється, як визначається методологія повторного контакту з покупцями і способи збору інформації про покупців з різних джерел.

Щоб домогтися загального розуміння бізнес-процесів з точки зору споживачів, підприємство, що впроваджує CRM, повинно поглянути на свою діяльність очима своїх реальних і потенційних клієнтів. Для цього необхідно з'ясувати у своїх покупців, чого вони дійсно потребують, чого хочуть і чекають від підприємства. А потім поцікавитися, що вони отримують від підприємства насправді. Отримані в результаті подібного дослідження дані про прогалини між очікуваннями клієнтів і тим, що вони отримують, і визначають глибину та напрямок необхідних процесних змін.

Істотні зміни в бізнес-процесах також повинні викликати реструктуризацію підприємства. Коли відділи почнуть працювати спільно, підприємство зможе виявити способи більш ефективної взаємодії.

Щодо наступного елементу «Корпоративна культура», то однією з найбільш трудомістких і важливих завдань, що передує впровадженню CRM, є зміна корпоративної культури. Маються на увазі ті її аспекти, які полегшують процес впровадження CRM. Розгортання CRM повинно бути підготовлено на всіх рівнях організації - від акціонерів і вищого керівництва до співробітників, яким потрібно працювати в системі. CRM глибоко зачіпає всі аспекти діяльності підприємства, тому особливо важливим є ефективне управління змінами, здійснюване на вищому рівні керівництва. Тільки на цьому рівні можуть бути прийняті відповідні рішення та здійснено контроль за їх виконанням, тому, як вважають фахівці, управління CRM-проектом повинно здійснюватися при активній співпраці розробників CRM-проектів з керуючими підприємства [2]. Практика показує, що в тих випадках, коли вище керівництво брало участь у розробці CRM-стратегій і впровадженні їх на підприємстві, були отримані відмінні результати [4].

Однією з найбільш важливих складових CRM є встановлення контакту з клієнтами. Саме співробітники підприємства є ініціаторами контактів, і саме від них безпосередньо залежить ефективність взаємовідносин зі споживачами. Тому необхідно бути впевненими, що співробітники знають як правильно обслуговувати клієнтів і взаємодіяти з ними, як зуміти отримати необхідну інформацію і як вплинути на покупців.

Слід пам'ятати, що управління відносинами з клієнтами – це постійний процес, який завжди розвивається. Тому необхідно проводити навчання всіх нових співробітників, що приходять на роботу. На думку аналітиків, на навчання персоналу має витратитися до 5 % бюджету впровадження CRM [5].

Відповідно заключний елемент «Технологія» передбачає, що підприємство можна вважати готовим до впровадження нових технологій тоді, коли налагоджені всі попередні процеси.

CRM-система – це набір підсистем, які дозволяють збирати інформацію про клієнтів, зберігати і обробляти її, робити певні висновки на базі цієї інформації, експортувати її в інші додатки або просто при необхідності надавати цю інформацію в зручному вигляді [6].

CRM-системи надають підприємцю надзвичайні можливості по роботі з зібраними лідами. Вони володіють характеристиками загальних систем, але мають і свої унікальні функції. Встановлення CRM-системи на підприємстві покращує роботу загалом, а не лише якихось окремих відділів

Висновки та перспективи подальших розвідок

Підсумовуючи вищевикладене, приходимо до розуміння, що для транспортних підприємств процес зміни структури роботи з клієнтами є досить довгим та витратним. Найбільшу частку доходу приносять проекти, що орієнтуються на довгострокову перспективу. Керівництву варто розуміти, що встановлення CRM-системи не завжди є хорошим варіантом саме для його бізнесу. Тому, якщо транспортне підприємство не бачить в CRM довгострокових вигод, йому краще відмовитися від проекту на початкових стадіях, аніж робити все можливе, щоб отримати від нього швидку віддачу. Тому перед тим, як прийняти рішення про впровадження CRM-системи на підприємстві, управлінський склад підприємства повинен зрозуміти чи підприємство готове до необхідних змін у своїй діяльності та функціонуванні для успіху застосування CRM, а також готовність підприємства до великих фінансувань у систему з розумінням, що віддача прийде не відразу, своєчасність інформації про покупців і готовність зробити необхідні кроки для визначення, залучення і утримання цільової групи клієнтів.

Список літератури

1. CRM: From «Nice to Have» to Necessity, by Scott Nelson, Gartner Group, August 05, 2014.
2. Нелегкими дорогами CRM. URL http://crm.ibs.ru/ua_UA/articles/pub_id=24365.
3. Все про CRM. URL: <http://all-crm.org.ua>
4. Вансович А. CRM – ключ нового маркетингу. *Рекламні технології*. 2012. №8 (45). С. 15-17.
5. Гарафонова О. І. Використання CRM-системи та кластеризації у маркетинговій діяльності сучасного підприємства. *Науковий вісник Полісся*. № 3 (3). 2015. С. 85-89.

-
6. Ярошенко В. А., Геселева Н. В., Подольна В. В. Роль CRM-системи в маркетинговій діяльності підприємства. *Вісник КНУТД. Серія «Економічні науки»*. №3 (87), 2015. С. 81-86.
 7. Управління відносинами з клієнтами. URL <http://www.marketer.ru/articles/index.443.html>.
 8. Управління взаємовідносинами з клієнтами. URL http://www.bkg.ru/cgi-bin/article_detail.pl?id=35.
 9. Рамзан М. CRM-управління відносинами з клієнтами. URL http://www.e-commerce.ru/biz_tech/implementation/management/crm.html.
 10. Що таке CRM-системи. URL <http://www.ntrlab.ru/rus/crm/index.php>.
 11. New Data Leaves No Doubt about Why CRM Results Disappoint, by Dick Lee. URL <http://www.crmguru.com/features/2012c/1003dl.html>.
 12. Картиш С. В., Кульчйтская І. М., Поташник М. М. Управління комплексом маркетингу на підприємстві на основі CRM-технології. *Маркетинг в Україні і за кордоном*. 2012. № 2.

References

1. Nelson, Sc. (2014). *CRM: From "Nice to Have" to Necessity*.
2. *Hard Roads of CRM*. (n.d.). Retrieved from: http://crm.ibs.ru/ua_UA/articles/pub_id=24365.
3. All about CRM. (n.d.). Retrieved from: <http://all-crm.org.ua>
4. Vansovich, A. (2012). CRM - the key to new marketing. *Advertising technology*, 8 (45), 15-17.
5. Garafonova, O. I. (2015). Using the CRM-system and clustering in the marketing activities of a modern enterprise. *Scientific Bulletin Polissya*, 3 (3), 85-89.
6. Yaroshenko, V. A., Heselova, N. V., Podolnaya, V. V. (2015). Role of the CRM-system in the marketing activities of the enterprise. *KNUTD's Bulletin. Series "Economic Sciences"*, 3 (87), 81-86.
7. *Customer Relationship Management*. (n.d.). Retrieved from: <http://www.marketer.ru/articles/index.443.html>.
8. *Customer relationship management*. (n.d.). Retrieved from: URL http://www.bkg.ru/cgi-bin/article_detail.pl?id=35.
9. Ramzan, M. (n.d.). *CRM-management of relations with clients*. Retrieved from: http://www.e-commerce.ru/biz_tech/implementation/management/crm.html.
10. *What is a CRM system?* Retrieved from: <http://www.ntrlab.ru/rus/crm/index.php>
11. Lee, D. (2012). *New Data Leaves No Doubt About Why CRM Results*. Retrieved from: <http://www.crmguru.com/features/2012c/1003dl.html>.
12. Kartysh, S. V., Kul'chitskaya, I. M., Potashnik, M. M. (2012). Management of marketing complex at the enterprise on the basis of CRM-technology. *Marketing in Ukraine and abroad*, 2.

Стаття надійшла до редакції – 10.09.2018 р., прийнята до друку – 02.10.2018 р.