

А.В. за ценные замечания и поддержку в работе.

**Литература**

1.Марка Д., Макгоун К. Методология структурного анализа и проектирования. – М.: Метатехнология, 1997.  
 2.Еналеев А.К., Заложнев А.Ю., Клыков А.Ю. Методика качественного описания хозяйствующих субъектов// Управление большими системами /Сборник трудов молодых ученых. Вып 3. – М.: ИПУ РАН, 2003. – с.58-73.  
 3. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений. – М.:ЮНИТИ, 1997.  
 4.Заложнев А.Ю.Внутрифирменное управление: общая проблематика// Управление большими системами /Сборник трудов молодых ученых. Вып 5. – М.: ИПУ РАН, 2003. – с.74-84.  
 5.Заложнев А.Ю.Оптимизационные методы внутрифирменного управления и оптимизация механизмов функционирования//Там же,с.85-95.  
 6.Еналеев А.К., Заложнев А.Ю. Мониторинг как метод организационного управления. Мо-

ниторинг финансово-промышленной группы //Управление большими системами /Сборник трудов молодых ученых. Вып 6. – М.: ИПУ РАН, 2004. – с.84-89.  
 7.Заложнев А.Ю.Модели теории активных систем и методы внутрифирменного управления //Управление большими системами /Сборник трудов молодых ученых. Вып 6. – М.: ИПУ РАН, 2004. – с.90-95  
 8.Заложнев А.Ю.Модели принятия решений об объемах закупок фирмой – оптовым покупателем в зависимости от изменения отпускных цен производителя и спроса конечных покупателей// Управление большими системами/Сборник трудов молодых ученых. Вып 3. – М.: ИПУ РАН, 2003. – с.35-42.  
 9.Заложнев А.Ю.Модели принятия решений об объемах закупок фирмой – оптовым покупателем в зависимости от оценки объемов предстоящих розничных продаж//Там же, с.50-57.  
 10.Трухаев Р. И. Модели принятия решений в условиях неопределенности. – М.:Наука,1981. – 258 с.

Статья поступила в редакцию 25.05.2010

УДК 004.42

**С.В. ПОПЕРЕШНЯК,**

*Національний авіаційний університет*

**ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ХОЛДИНГОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ З КЛІЄНТАМИ**

Синтез програмного забезпечення системи управління підприємством є одним з найперших завдань, які стоять перед засновниками сучасних компаній. Від вибору якісної інформаційної системи (ІС) залежать ефективність усіх процесів компанії, прийняття управлінських рішень, роботи кожного працівника і компанії в цілому.

Якщо організація як об'єкт управління представляє собою відкриту соціально-економічну систему [1], то це означає: цільову організацію на потребу ринків, досягнення організаційних цілей, функціональну систему управління, нормативно-законодавче забезпечення. Без цілісного уявлення про наведені аспекти життєдіяльності фірми важко розраховувати на високу якість управлінських рішень. Тому інформатизація управління – необхідна умова не тільки виживання підприємств в пе-

рехідній економіці, а й напрямок поступового переходу в нову його якість [2].

Інформаційна система складається з підсистеми внутрішньої і зовнішньої інформації, з досліджень і аналітики [3, 4]. Сьогодні практично кожна компанія займається задачами вибору оптимальної для свого бізнесу та специфіки роботи ІС, яка б допомогла залишитися конкурентоспроможною на сучасному ринку. Постачальників автоматизованих ІС різного профілю вистачає, тільки б не розгубитися у морі пропозицій. Адже головне не тільки придбати ІС, але й розумно та вдало її налаштувати під роботу своєї компанії, що дозволить розвиватися, а не тільки триматися на плаву.

Процес розробки і запуску єдиної ІС в холдинговій організації (ХО) досить складний

© С.В. Поперешняк, 2010

та довготривалий, потребує особливого підходу. Унікальність впровадження ІС в ХО полягає в тому, що дочірні компанії холдингу, дуже часто, різногалузеві, що дуже ускладнює процес налаштування ІС та її налагодження. Діяльність компаній буває зовсім не пов'язана між собою. У кожній свої цілі, своя система управління, своя структура, свої особливості. Індивідуальне налаштування для кожної компанії вимагає гнучкості системи без жорстких обмежень і вузької спеціалізації програмного забезпечення (ПЗ).

Робота присвячена дослідженню холдингової організації, розробці єдиної системи управління взаємовідносинами з клієнтами і її впровадженню.

### 1. Аналіз холдингової організації та опис об'єкта впровадження ІС

Основною спрямованістю, що характеризує будь-який холдинг (незалежно від його конкретних цілей), – є здійснення управлінських, контрольних, фінансово-кредитних і інших функцій відносно дочірніх підприємств.

Загалом існує три типи холдингових структур (при цьому тип холдингу істотно впливає на особливості управління його діяльністю) згідно з класифікацією наведеною в [5]:

горизонтальний холдинг являє собою об'єднання підприємств однієї галузі, що займаються однорідним бізнесом; вертикальний холдинг є об'єднанням підприємств, які зайняті в одному виробничому ланцюгу; змішаний або багатогалузевий холдинг – цей тип має найскладнішу структуру. Він управляє безліччю подібних структурних бізнес-одиниць (СБО), що займаються різномірною діяльністю. Даний тип є своєрідною горизонтально-вертикальною інтеграцією, що представляє собою об'єднання характеристик холдингів перших двох типів. Схематично, структура багатогалузевого холдингу представлена на рис. 1.1.

Розглянемо ХО третього типу, яка об'єднує компанії різних напрямків діяльності. ХО такого типу мають доволі розгалужену структуру, окрім того управління такими структурами досить складне, адже кожна компанія холдингу індивідуальна і має свою специфіку.

Холдинг може переслідувати різні цілі, серед яких – розширення проведення торговельних операцій, узгодження виробничих і інвестиційних програм, оптимізація оподаткування, розвиток зовнішньоекономічної діяльності, розширення інвестицій та ін. Але однією з пріоритетних цілей є раціоналізація управління компанією.



Рис. 1.1. Структура багатогалузевого холдингу

Метою впровадження ІС є автоматизація роботи як в цілому всього холдингу, так і кожної компанії окремо, що передбачає покращення взаємодії компаній між собою, підрозділів в рамках дочірніх компаній, полегшення роботи менеджерів, робота по бізнес процесам, оптимізація документообігу, регламентація процедур і процесів, підвищення якості роботи з клієнтами та ведення фінансової взаємодії і звітності. Система забезпечить автоматизацію ро-

боти всіх відділів, роботи з виробником і клієнтами, автоматизацію ведення комерційної операції і фінансової діяльності, підвищить конкурентну здатність холдингу [6].

Головним завданням системи є підвищення ефективності продажу, маркетингу і клієнтського сервісу (CRM) з подальшою автоматизацією, а побудований фінансовий модуль дозволить структурувати ведення фінансових операцій.

Впровадження єдиного корпоративного програмного забезпечення для холдингу необхідно, оскільки організації зустрічаються з такими проблемами, як: не впорядкована документація по проектах, відсутність чіткого регламенту по роботі кожного співробітника дочірніх компаній над конкретним проектом впродовж його життєвого циклу, не впорядкована робота з виробником і клієнтами, не зберігається історія взаємовідносин, що може спричинити ряд непорозумінь і втрату клієнтів, відсутність контролю роботи, дані зберігаються в різних програмних продуктах (ПП).

Перелічені проблеми дуже впливають на розвиток компанії, а коли йде мова про холдинг, то наявність таких проблем у дочірніх компаній може призвести до втрати контролюючої компанії і до занепаду холдингу в цілому.

Єдина корпоративна інформаційна система допоможе контролювати діяльність кожної підпорядкованої компанії, отримувати вчасно фінансову звітність в одній формі, вести єдину базу клієнтів, партнерів, постачальників та повну загальну історію взаємодії з кожним з них, вести спільну проектну діяльність, отримувати звітні документи в єдиній формі. Така система дозволить не тільки структурувати діяльність, інформацію, оптимізувати свій час, вона допоможе мінімізувати можливі ризики при прийнятті управлінських рішень.

### **1.1. Вибір типу автоматизованої системи управління (АСУ) холдингом**

Проблема ХО організації полягає не тільки в тому, щоб перевести всю документацію в електронний вигляд, а в тому, щоб зберігати всі дані по компаніям в одній базі даних. Крім цього система має забезпечувати всі перераховані вище вимоги холдингу. Програмного забезпечення систем управління існує достатньо. Аналіз функціонування двох найпопулярніших ПП автоматизації управління виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства, а саме системи «Галактика» та «Microsoft Business Solution»: FinExpert, Ахарта, CRM, 1С 8.0, Project, які використовуються підприємствами по всій території України, а також СНД в [7, 8]. На сьогодні ринок пропонує такі основні закладені методології:

MRP (Material Resources Planning) - методологія планування потреб у матеріалах.

Методологія ERP (Enterprise Resource Planning) – управління ресурсами підприємства.

Методологія CRM (Customer Relationship

Management) – управління взаємовідносинами з клієнтами.

Методологія EAM (Enterprise Asset Management) – управління основними фондами підприємства.

Методологія HR (Human Resources) – управління персоналом.

У сучасних умовах жорсткої цінової конкуренції підприємства вимушені шукати нові нецінові конкурентні переваги. Однією з таких переваг є досягнення унікальних взаємин з клієнтами, підвищення їх лояльності до компанії.

Проаналізувавши певну кількість холдингів було виявлено, що в компаніях впроваджено CRM систему, адже основні концепції цієї системи відповідають більшості вимогам. Тим паче для більшості компаній, які входять до ХО, лояльність покупців є дуже важливим джерелом довгострокового зростання і прибутковості. Крім цього більшість CRM систем легко налаштувати під конкретне підприємство і вони гнучкі для добудови додаткової функціональності.

## **2. Базові концепції систем управління взаємовідносинами з клієнтами. Опис CRM-систем**

В Україні практика впровадження в компаніях допрацьованих CRM систем триває уже понад п'ять років. Проте впровадження таких систем для холдингових організацій практично відсутня на українському ринку. Великі організації та підприємства надають перевагу ERP системам. Переваги CRM систем для деяких великих організацій незаперечні. Що ж саме є в CRM системах, що привертає увагу покупців і чому останнім часом вони є лідерами по впровадженню на підприємствах різних напрямків?

### **2.1. Поняття CRM. Причини виникнення**

Існує дуже багато визначень терміну CRM, але всі їх поєднує одне: CRM – бізнес-стратегія, направлена на оптимізацію доходів, прибутковості й задоволеності клієнтів.

CRM – це концепція керування проактивними взаємовідносинами з покупцями. У термінах керування бізнесом підприємства це система організації роботи front-office (підрозділи, що безпосередньо взаємодіють з клієнтами) з орієнтуванням на потреби клієнта, на проактивну роботу із клієнтом. У порівнянні з орієнтуванням бізнесу на вдосконалювання роботи back-office (внутрішні підрозділи, що безпосе-

редньо не взаємодіють з клієнтами) шляхом використання переваг ERP систем, CRM націлений на вдосконалення продажів, а не на виробництво як таке, що підкреслено в [9].

Основними причинами виникнення та впровадження CRM-систем є наступні: удосконалення конкурентної боротьби та мультиканальність взаємин.

До складу CRM-систем входять наступні функціональні модулі:

Модуль керування контактами (Contact Management). В окремому витку взаємин із замовником ці системи автоматизують період від першого контакту із клієнтом до підписання угоди.

Модуль Sales Force Automation. Ці системи займаються процесами формування поставок замовникам вибраних товарів і послуг.

Модуль Customer Support – це системи

підтримки користувачів, призначені як для етапу "звикання" до надаваних товарів і послуг, так і для підтримки на весь період їхнього використання.

Модуль Quality Management – системи підтримки якості товарів і послуг. Завдання таких систем – виступати засобами постійного поліпшення якості роботи компанії.

## 2.2. CRM як методика

Усі бізнес-процеси, пов'язані з маркетингом, продажами, виробництвом і обслуговуванням клієнтів, повинні бути організовані в рамках стратегії CRM й повністю інтегровані з життєвим циклом клієнта (Customer Life Cycle), а інформаційні технології дозволяють лише змінити правила організації бізнес-процесів, не більше того (це також відмічає автор [10]). Загальна структура CRM-системи зображена на рис.2.1.



Рис. 2.1. Загальна структура CRM-системи

Маркетологам допомагають у роботі інформаційні технології OLAP-систем. Сховища даних (Data Warehouse) і отримання знань (Data Mining) стали найважливішими інструментами в боротьбі за клієнта. Перетворення "завалів" інформації в струнку систему дозволило проводити аналіз за будь-якими критеріями й виявляти закономірності, які залишалися непоміченими раніше. Отримана інформація давала можливість підняти точність "влучення" маркетингових заходів до недосяжних раніше висот.

Виробничі підрозділи, маючи інформа-

цію про переваги клієнтів і проблеми у використанні продукції, можуть оперативно вносити в неї зміни. Маркетологи, знаючи особливості продукції й реакцію потенційних замовників на ті або інші маркетингові заходи, можуть краще планувати кампанії по залученню клієнтів. Фахівці із продажів, орієнтуючись у строках і вартості проходження замовлень, можуть більш гнучко будувати цінову політику. Співробітники відділу обслуговування, маючи всю інформацію про контакти із клієнтом (у тому числі й на етапі продажів), можуть використовувати будь-яке його звернення до служби під-



тримки для того, щоб запропонувати додаткові товари або послуги (що фактично перетворює відділ обслуговування з витратного в прибутковий).

Саме інтеграція бізнес-процесів (і підтримуючих їх інформаційних систем) у рамках підприємства є ключем до успіху при побудові CRM-рішень.

### **2.3. Переваги використання стратегії CRM**

Необхідно розуміти ключові переваги, які дає компанії впровадження системи CRM. Ці переваги загалом можна розділити на наступні категорії: скорочення витрат, збільшення обсягу продажів і стратегічний вплив. На основі досвіду впровадження систем світові виробники CRM-Систем декларують наступні показники:

Збільшення обсягу продажів. Середній показник – 10% приросту продажів у рік на одного торговельного представника протягом перших трьох років після впровадження системи. Це пов'язане з більш ефективною системою продажів, що дозволяє торговельним представникам проводити більше часу у клієнта й проводити його більш ефективно, а також з більш ефективною системою контролю;

Збільшення відсотка виграних угод. Середній показник – 5% у рік протягом перших трьох років після впровадження системи. Збільшення відсотка виграних угод пов'язане з тим, що за допомогою системи (наприклад, за допомогою стандартної процедури кваліфікації клієнта) можна відсівати небажані угоди на більш ранніх етапах продажів;

Збільшення маржі. Середній показник – 1-3% на угоду протягом перших трьох років після впровадження системи. Збільшення маржі пов'язане із кращим розумінням потреб клієнта, більш високим рівнем задоволеності клієнтів, і, як наслідок, меншою необхідністю в додаткових знижках;

Підвищення задоволеності клієнтів. Середній показник – 3% у рік протягом перших трьох років після впровадження системи. Підвищення задоволеності відбувається у зв'язку з тим, що клієнти вважають компанію орієнтованою на вирішення їхніх специфічних проблем і бачать її більш уважною до їхніх потреб;

Зниження адміністративних витрат на продажі й маркетинг. Середній показник – зниження на 10% у рік протягом перших трьох років після впровадження системи.

### **2.4. Класифікація CRM-систем**

На сьогоднішній день у світі немає строгої класифікації CRM-систем, тому їх прийнято ділити залежно від того, які функціональні модулі вони найбільш повно реалізують. Хоча чіткого поділу немає, різні компанії реалізують CRM-системи в різних сполученнях модулів, проте більшість дослідників і виробників виділяють наступні види автоматизованих систем: оперативні; аналітичні; колаборативні або спільні.

У таблиці 2.1 коротко наведені завдання, функції, інструменти реалізації CRM систем кожного виду.

Наведена у таблиці класифікація CRM-систем виконана за ознакою їхньої функціональності. Поділ носить умовний характер. Більшість серйозних конкурентоспроможних сучасних систем змушені сполучати всі три складові: оперативність, аналітику й технічні засоби зв'язку.

### **2.5. Завдання, які вирішують CRM-системи**

До основних завдань, які вирішують CRM-системи, відносяться:

*Збереження і цілісність клієнтської бази.*

За рахунок ведення загальної клієнтської бази, де фіксуються всі аспекти взаємин із клієнтами (на яких умовах був притягнутий клієнт, якими послугами він користується, які товари він споживає, яку прибутковість забезпечує й т.д.) система дозволяє:

Уникнути втрати клієнтської бази у випадку переходу менеджера в конкуруючу компанію. Ведення клієнтів менеджера, що звільнився, можна доручити іншому співробітникові, причому «новачок» одержує повні дані про історію взаємин компанії із цими клієнтами й може продовжувати успішно працювати з ними.

Зберегти відносини з тими, хто не став клієнтом компанії або перестав ним бути, періодично висилаючи пропозицію нових послуг або більше вигідних цінових умов.

Ефективна взаємодія між відділами компанії. За рахунок спільного використання загальної клієнтської бази всіма відділами компанії, які працюють безпосередньо із клієнтами, менеджери різних відділів можуть:

Формувати й пропонувати клієнтові пакети послуг або товарів різних відділів, у тому числі при залученні нового клієнта, що приводить до зростання доходів;

Здійснювати повторні продажі в рамках уже наявної (сформованими менеджерами різ-

них відділів) клієнтської бази. Відомо, що залучення нового клієнта обходиться в середньому в 5-10 разів дорожче, ніж продажі „постійним клієнтам”, тому вигідно пропонувати

існуючим клієнтам компанії нові послуги або товари, використовувати систему для вибору з бази потенційних споживачів цих послуг.

Таблиця 2.1

## Завдання, функції, інструменти реалізації CRM-систем

Вид автоматизованої системи	Завдання	Функції	Інструменти реалізації
Оперативні	Доступ до інформації в ході контакту із клієнтом, у процесі підготовки первинного контакту, продажу, обслуговування й супроводу.	Підтримка всіх рівнів взаємодії через всі можливі канали зв'язку: телефон, факс, електронна й звичайна пошта, чат, SMS. Синхронізація взаємодії із клієнтом по всіх каналах.	Засоби автоматизації відділів продажів і служб технічної підтримки, центри обробки телефонних дзвінків, системи керування маркетинговими кампаніями, електронні магазини, системи електронної комерції.
Аналітичні	Обробка й аналіз даних, що характеризують клієнта і його фірму, а також результати контакту з метою вироблення рекомендацій керівництву компанії.	Вибір всієї інформації про клієнта, історію контактів і угод з ним, його перевагах, рентабельності. Аналіз попиту кожного клієнта. Індивідуалізація пропозицій кожному клієнтові на основі його переваг.	Системи визначення цінності клієнтів, побудови моделей поведінки, сегментації бази, аналізу поведінки клієнтів, аналізу рентабельності роботи з окремими клієнтами й категоріями, побудови їхніх профілів, аналізу продажів, обслуговування, ризиків.
Колаборативні	Полегшення впливу (хоч і непрямого) клієнта на процеси розробки нових або модифікації існуючих продуктів, сервісного обслуговування й виробництва або надання послуги.	Забезпечення безперешкодного зв'язку із клієнтами зручним для них способом. Інтеграція із системами SCM, ERP.	Веб-сайти, електронна пошта, системи колективної взаємодії, веб-портали, call-центри.

*Підвищення ефективності продажів.*

Систематизація процесу продажів і продумування тактики роботи із клієнтами може дати значний ріст продажів за рахунок наступних можливостей:

Сегментація клієнтської бази й наступне планування контактів. Відомий принцип Парето «20 на 80»: 20% клієнтів роблять 80% доходу, а на інші 80 просто втрачається час. Аналіз продажу товарів і послуг різним групам клієнтів дозволяє виділити найбільш «перспективних» клієнтів і зосередити зусилля на роботі з ними. Це також може допомогти підвищити ефективність реклами за рахунок сегментації клієнтської бази по прибутковості, роду діяльності, території й т.д. і конкретизації цільової аудиторії того або іншого виду реклами;

Чіткість, планування й контроль дій ме-

неджера. Відомо, що в компаніях часто втрачаються контакти після первинних дзвінків потенційних клієнтів з питаннями про тарифи на послуги й товари. Якщо по кожному потенційному клієнтові менеджер чітко планує в системі свої завдання, а система нагадує йому про необхідні дії, то жодна потенційна угода не буде «загублена» через неухважність;

Пропозиція пакета супутніх продуктів і послуг (cross-sale). Часто клієнти виявляють інтерес до відразу декількох продуктів, здобуваючи, таким чином, «пакет послуг». Пакети послуг можуть бути сформовані компанією виходячи з її досвіду роботи, а можуть бути сформовані на основі аналізу продажів;

Пропозиція клієнтові більш вигідних для компанії послуг (up-sale). Компанія може пропонувати клієнтові аналогічні, але більш вигід-

дні для неї послуги. Система може підказувати менеджерів правильні ходи й переконливі аргументи, підготовляючи, таким чином, вигідну угоду;

Спрощення й економія часу, затрачуваного на процес підготовки угоди: підготовка документів, узгодження з керівництвом, розрахунок планованої прибутковості. Занесені в систему дані про клієнта формують по шаблону більшість документів, необхідних для проведення угоди. Розрахунок прибутковості по різних варіантах вкладень можна швидко здійснити в системі й представити варіанти клієнтові.

#### **Підвищення ефективності маркетингу.**

На основі даних про клієнта, зібраних у результаті роботи з ним і врахованих у системі, можна:

Формувати «портрет» цільового клієнта. За рахунок сегментації клієнтської бази, можна створити «портрети» найбільш вигідних для компанії клієнтів (груп клієнтів), і ефективно використовувати як кадрові ресурси (менеджери по продажах), так і грошові (маркетингові й рекламні акції);

Формувати індивідуальні пакети товарів і послуг для кожної цільової групи;

Досліджувати попит на пропоновані товари й послуги. Причому аналіз можна проводити по всіх сегментах клієнтської бази й по всіх параметрах продажів. За рахунок відстеження сезонності продажів яких-небудь послуг або товарів можна сформувати відповідну спеціальну пропозицію.

Аналізувати ефективність рекламних і маркетингових акцій. За рахунок відстеження кількості нових клієнтів, зміни обсягу продажів залежно від конкретної акції можна судити про її доцільність і оперативно міняти умови її проведення.

Вивчати конкурентів по кожній послугі, регіону й т.п. Знання сильних і слабких сторін конкурентів дозволяє «виграти» більше угод, а в CRM-системі ці знання накопичуються і аналізуються.

*Високий рівень обслуговування клієнтів.*

Надання клієнтові зручних і корисних для нього послуг відіграє важливу роль в його «утриманні», тобто в запобіганні переходу клієнта до конкурента. Використання системи дає можливість:

– формувати й надавати клієнтові інформацію, що цікавить саме його, про товар або послугу;

– поздоровляти клієнта зі святами, днями народження й т.д.;

– запрошувати клієнтів на виставки, презентації, форуми, вечірки, семінари й т.п.

*Звітність і аналіз діяльності.*

Вся інформація про те, яку роботу менеджери проробили за певний період, автоматично зберігається і накопичується в системі, формуючи звітність для керівництва.

Використовуючи систему, можна одержувати звіти про те, які прогнози по продажах, які притягнуті клієнти, який внесок кожного менеджера в загальну суму продажів, яке співвідношення планованої й фактичної прибутковості по кожній з послуг і т.п. Тобто можна одержати статистику по будь-яких зрізах інформації, що фіксується в системі обліку відносин із клієнтами.

Таким чином, вище наведено перелік тих завдань, які вирішує повноцінна CRM-система. На практиці в одній програмній системі не обов'язково реалізуються всі перераховані функції.

### **3. Опис розробленої системи**

Для найбільш вдалого проекту впровадження ІС будь-яку готову систему треба адаптувати під структуру, бізнес-процеси, та особливі вимоги організації. Тому в даному розділі буде описано процес адаптування готової CRM-системи під вимоги та завдання розглянутої вище холдингової організації, а також буде наведені методологічні вказівки щодо якісного і швидкого впровадження розробленого програмного забезпечення.

#### **3.1. Загальна характеристика та можливість системи**

Одним з поширених недоліків СУ, які впроваджують підприємства, є слабе управління взаємовідносинами з клієнтами. Якщо в компанії немає системи управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management – CRM), то ці дані зазвичай розкидані по численних базах даних різних підрозділів: служб маркетингу, обслуговування, збуту, бухгалтерії, виробничого відділу. Цінність такої роз'єднаної інформації мінімальна, адже вона не об'єднана в єдиному сховищі і не може бути швидко перетворена на рішення або дію.

При належній інтеграції CRM консолідує служби, призначені для користувача і допоміжні служби, забезпечуючи огляд бізнесу на всі 360 градусів. CRM дає повноту обробки і інтерпретації ключових виробничих і фінансових даних, дозволяючи компанії перетворюва-

ти нематеріальні активи – клієнтів і їх сприйняття торгової марки – у фінансовий капітал.

От чому все більше підприємств прагне використовувати CRM як платформи для нового погляду на фінанси. Докладну інформацію про системи краще отримувати безпосередньо від постачальників цих рішень і їх партнерів.

Terrasoft CRM має готову функціональність для керування відносинами із клієнтами, але кардинальною відмінністю від рішень більшості інших постачальників є наявність інструментів, які дозволяють модифікувати систему, для максимальної відповідності потребам конкретного підприємства.

При розробці продукту враховувалося, що кожна компанія має певну специфіку, у кожного клієнта є свої неповторні бізнес завдання й унікальні умови, у яких підприємство функціонує. Terrasoft CRM створений для того, щоб кожний клієнт міг одержати CRM рішення, що відповідає його потребам.

Система побудована таким чином, що сторонні розроблювачі можуть створювати спеціалізовані CRM-Рішення (конфігурації), на базі платформи Terrasoft CRM 3.x Для цього в системі реалізований багатофункціональний набір коштів розробки сервісів, модулів і форм відображення, керування даними й т.п. Крім проектування індивідуальних конфігурацій розроблювачі також мають можливість інтегрувати систему з новими СУБД.

Середовище розробки нової конфігурації передбачає можливість одночасної роботи над проектом декількох програмістів - при цьому система контролює цілісність конфігурації з можливостями блокування сервісів, що редагуються.

Функція автоматизованого тестування конфігурації дозволяє здійснювати перевірку створених модулів і сервісів системи на працездатність. Тестуванню піддаються, як окремі об'єкти системи, так і вся конфігурації в цілому.

Мовою програмування в Terrasoft CRM є JScript. Саме мовою JScript описується логіка функціонування системи. JScript за замовчуванням підтримується в Windows Script Host (WSH), що, у свою чергу, встановлюється за замовчуванням разом з більшістю версій Windows.

Також описуються запити до бази даних, які потім інтерпретуються системою в необхідну язикову нотацію БД. При необхідності можна використовувати звертання до збережених процедур і зовнішніх джерел даних.

В основі Terrasoft CRM 3.x - платформа, що дозволяє створювати конфігурації, що максимально відповідають бізнес-завданням клієнта. Платформа поставляється з будь-якою конфігурацією продукту, що дає клієнтові або партнерові можливість розробити власне унікальне CRM-Рішення.

Платформа Terrasoft CRM – це базова частина програмного продукту, що складає з ядра, модулів і сервісів. Ядро програми являє собою набір сервісів і модулів, за допомогою яких реалізована конфігурація системи.

Конфігурація містить у собі реалізацію конкретної бізнес логіки, найбільш зручні в конкретній ситуації способи подання й обробки даних.

Базова конфігурація Terrasoft CRM являє собою визначений набір модулів і сервісів системи, що поставляється за замовчуванням. Базова конфігурація може бути використана як основа при розробці власних CRM-Рішень.

Основою конфігурації є сервіси.

Сервіси – це спеціальні компоненти, зі сполучень яких складається рішення. Вони є частиною ядра. Розроблювач використовує сервіси, створюючи функціональний елемент конфігурації. Сервісний елемент може посилатися на будь-які інші сервісні елементи.

Перший крок до автоматизації управління був зроблений – обрана CRM методологія як основна для втілення в ХО. Другим не менш важливим кроком був вибір постачальника АСУ. Постачальником була вибрана компанія, яка входить до складу MMG, Easy Systems. Easy Systems є партнером компанії Terrasoft. Компанія Easy Systems на платформі Terrasoft CRM розробляє додаткові функціональні модулі, проводить налаштування і впровадження системи.

### **3.2. Вибір типу ІС для ХО**

Для холдингової організації із всіх можливих варіантів ІС була вибрана саме Terrasoft CRM. Перевагами цієї системи є:

Легкість у роботі по надбудові системи. Платформа Terrasoft CRM дуже гнучка, на її основі можливо доналаштувати практично будь-який модуль, кардинально змінити базовий інтерфейс, настроїти інтеграції з необхідним ПЗ. Саме добування додаткового модуля в системі і потрібно для холдингу. Ми вже говорили, що роль фінансового відділу при управлінні холдингом дуже важлива, тому для ХО потрібна не просто CRM-система, але й система, яка б допомагала структурувати фінансову діяльність компанії.



Зручність і привабливість інтерфейсу. Інтерфейс системи ергономічний, інтуїтивно зрозумілий кожному користувачеві.

Ціна. У порівнянні з багатьма іншими системами цього рівня, Terrasoft CRM досить недорога. Це дозволяє підприємствам купувати не тільки базову версію, але й замовляти індивідуальне налаштування системи, що дуже важливо для подальшого користування системою працівниками компанії.

### **3.3. Методика впровадження програмного забезпечення системи управління взаємовідносинами з клієнтами в холдинговій організації**

Розробка своєї власної системи або придбання самих досконалих із сучасних систем не гарантують компанії успішне впровадження технології CRM. І навіть в разі успішного впровадження обраної системи, компанії необхідно дотримуватись бізнес-філософії, яка буде діяльністю відносно запитів та потреб замовника. Тільки в цьому випадку технологія CRM може бути використана ефективно – як необхідний засіб автоматизації бізнес-процесів, який перетворює стратегію в результат.

Тернистий шлях впровадження лякає багато компаній, які зацікавлені в технології CRM і могли б отримати суттєві вигоди від її використання. Як і в багатьох інших сферах, тут теж немає готових рецептів. Звичайно, вже розроблені загальні методи, але при їх використанні потрібно обов'язково враховувати конкретні умови.

Методика повинна забезпечити ефективність проекту для замовника і досягнення поставлених цілей, прозорість ходу проекту та контроль, а також знизити ризики проекту.

Використовувана методика повинна бути такою, щоб забезпечити якісну реалізацію проекту в заплановані строки, згідно з проектним завданням і в рамках запланованого бюджету.

Вибір і впровадження ІС управління підприємством дуже важливе питання для розвитку бізнесу, який краще не залишати без уваги, а може і без участі власників компанії. Якщо генеральний директор в основному визначає напрямки розвитку бізнесу, то ініціатива впровадження АСУП швидше лежить на фінансовому директорові, оскільки цей керівник описує і обґрунтовує в цифрах вибрану стратегію розвитку. Важливо розуміти, що вирішення про вибір системи — це не завдання ІТ-департаменту, оскільки мова йде про формування бізнес-вимог, а не про технічні аспекти.

На етапі вибору системи доцільно долучити консультантів, які допоможуть вивчити вимоги компанії до застосування ІТ в конкретному виді бізнесу.

Вибір партнера по впровадженню системи залежить від системи і методики її впровадження. “Західні” системи примушують бізнес “підстроїтися” під бізнес-логіку системи, а вітчизняні системи можуть забезпечити високу гнучкість і здатність автоматизувати не завжди логічні бізнес-процеси, не ламаючи взаємовідносин, які склалися в компанії, або правил.

Перед реалізацією проекту впровадження системи необхідно визначити: хто їм керуватиме. Відповідальність за успіх проекту лежить на тому, хто їм керує.

Перед початком проекту важливо також визначити методику його фінансування і не змінювати її до закінчення проекту або, як мінімум, його окремих етапів. Існує два підходи до фінансування впровадження систем:

- фіксований бюджет з обумовленою функціональністю системи: проект закінчується після припинення фінансування;
- обумовлена функціональність і мета проекту з орієнтовним бюджетом: проект закінчується після досягнення мети.

Впровадження проекту регламентується “Уставом проекту”, в якому обмовляються його цілі, учасники, повноваження і всі організаційні моменти. Статус такого проекту повинен мати високий пріоритет в порівнянні з іншими проектами компанії і активну підтримку її власників і топ-менеджмента.

Оскільки на сьогоднішній день в Україні число проектів по впровадженню CRM-систем на підприємствах досить невелике, то канонічної методики поки що немає. Спираючись на західні та вітчизняні розробки, потрібно вибрати схему впровадження, яка б задовольняла як виконавця, так і замовника.

Результатом впровадження повинно бути правильно функціонуюче рішення для бізнесу замовника, а не просто встановлення та настройка впроваджуваного продукту.

Загалом процес впровадження CRM повинен включати як мінімум наступні етапи:

Визначити цілі та задачі впровадження CRM. Зв'язати їх зі стратегічними бізнес-цілями компанії. Визначити, наскільки вони співпадають, наскільки можуть бути виконаними та актуальними для реалізації саме в цей момент при даних умовах на ринку. Визначити перелік першочергових організаційних змін компанії.

Розробити план впровадження ключових блоків та модулів CRM. Спланувати ресурси, форми звітності по проекту. Організувати центр впровадження, до складу якого обов'язково необхідно включити менеджерів, консультантів, керівників проектів, підрядників, IT-спеціалістів. Призначити відповідальних за технологічне впровадження, розробку бізнес-процесів, інтеграцію нового та вже встановленого програмного забезпечення тощо.

Створити систему комунікацій, які забезпечать взаємодію усіх підрозділів (маркетинг, продаж, сервіс) в рамках концепції CRM, визначити засоби доступу до спільних баз даних через локальну мережу, Інтернет та інші доступні канали зв'язку.

Детально проробити цикл маркетингових комунікацій, включаючи конкретні процедури і регламенти для планування, управління та оцінки ефективності маркетингових програм.

Інтегрувати інформацію про поточних та перспективних споживачів в єдину базу даних, виключити ситуації дублювання інформації. Визначити склад та формат вихідних даних про споживачів, процедури та засоби занесення інформації в базу. Розробити систему програм (на основі інструментальних засобів, які звичайно входять в склад пакету CRM), беручи до уваги конкретні особливості компанії та її внутрішні бізнес-процеси.

Розробити систему процедур, регламентів та алгоритмів взаємодії працівників компанії з клієнтами на основі загальної стратегії. Розробити бізнес-логіку взаємодії усіх процесів фронт- та бек-офісу, в тому числі транзакційних.

Визначити метрики та критерії оцінки ефективності роботи підрозділів та окремих працівників, системи контролю в рамках CRM. Провести тестовий запуск системи, починаючи з ключових підрозділів.

Необхідно відмітити, що впровадження стратегії CRM нерідко потребує перегляду характеру роботи компанії. Перехід від орієнтації на продукт до орієнтації на клієнта, як правило, носить складний характер та потребує достатньо довгий проміжок часу.

Для реалізації такого переходу необхідно зробити кілька головних управлінських кроків:

- визначити, які вигоди компанія збирається отримати від впровадження CRM;
- визначити цілі та показники ефективності бізнесу;

- проаналізувати інформаційні потоки компанії, що вміщують інформації про споживачів;

- визначити інформацію, необхідну для виявлення потреб та очікувань покупців;

- провести необхідні зміни для впровадження в організації нової культури взаємовідносин з клієнтами. Необхідно створити корпоративну культуру, в центрі якої буде знаходитись клієнт, це повинно стати частиною стратегічного плану роботи компанії;

- розробити та впровадити необхідну організаційну та технологічну структуру компанії;

- розробити систему показників для аналізу результатів впровадження нової системи управління взаємовідносинами з клієнтами.

Таким чином, аналіз діяльності ХО показав, що основними проблемами в організації на сьогодні є неупорядкований документообіг, відсутність єдиної бази даних, різноформатна звітність дочірніх компаній перед управляючою і неструктурованість діяльності, що призводять до втрати контролю над холдинговою структурою. Управління багатогалузевим холдингом вимагає чіткої послідовності дії. Через неправильно побудоване управління компанія втрачає клієнтів, місце на ринку, прибутки.

Для конгломеративно-диверсифікаційного холдингу основною вимогою ведення успішного бізнесу є гнучкість управління. При керуванні організацією слід враховувати не тільки динамічний, стрімкий розвиток зовнішнього середовища, але й прогресивну діяльність кожної підпорядкованої компанії.

Впровадження в холдингу єдиної корпоративної інформаційної фінансової системи допомагатиме притримуватися вибраної стратегії розвитку, приймати правильні управлінські рішення, вести єдину базу клієнтів, партнерів, постачальників, структурувати фінансову діяльність, систематизувати документообіг, аналізувати роботу холдингу та отримувати звітність.

Оскільки сьогодні основним джерелом прибутку є клієнт, то було прийнято рішення розробляти програмне забезпечення системи управління ХО базуючись на CRM методології.

На відміну від інших маркетингових стратегій, які передбачають збільшення прибутку за рахунок пошуку нових клієнтів та збільшення кількості угод, стратегія CRM, крім залучення нових замовників, спрямована на

встановлення довгострокових зв'язків з існуючими клієнтами шляхом повного задоволення їхніх потреб.

Серед основних переваг для компанії, що застосовує в своїй діяльності стратегію CRM, варто відмітити: збільшення об'ємів продажів; збільшення кількості клієнтів; зниження адміністративних витрат на продажі та маркетинг; підвищення задоволеності клієнтів; збільшення маржі.

Платформа Terrasoft CRM дозволила створити систему, яка влаштовує працівників компанії практично по всім параметрам. Основними перевагами Terrasoft є легкість у налаштуванні необхідних функціональних модулів на будь-якому етапі використання системи і ергономічний інтерфейс, який дозволяє швидко освоїти роботу в системі та ефективно її використовувати.

Цілі впровадження системи визначені, вибрана методологія і платформа, поставлена задача по розробці. Але слід мати на увазі, розробка своєї власної системи або придбання самих досконалих із сучасних систем не гарантують компанії успішне впровадження технології CRM, тим паче з додатковим налаштуванням функціональних модулів. Організації необхідно дотримуватись бізнес-філософії, яку направлено на успішне управління і задоволення потреб клієнта. Система лише допомагає правильно приймати управлінські рішення, автоматизувати бізнес-процеси, аналізувати діяльність. В рамках роботи над проектом впровадження системи в ХО були розроблені рекомендації про необхідні зміни в регламенті роботи структурних підрозділів компаній холдингу для підвищення ефективності їх діяльності. Створено технічне завдання, розроблене програмне забезпечення та написаний регламент роботи в системі.

Методологія впровадження, технічне завдання на розробку системи і регламенти по використанню системи можуть використовуватись для впровадження таких систем в будь-яких інших холдингах.

## Література

1. Иляшенко С. Н. Экономическая эффективность информационных систем промышленных предприятий // Социально-экономические проблемы информационного общества / Под. ред. д.э.н., проф. Л.Г. Мельник. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2005. – 430 с.
2. Усатенко А.О. Економіко-організаційні проблеми інформатизації управління. – Тернопіль, Економічна думка, 2002. – 247 с.
3. Балабанова Л.В., Алачева Т.И. Информационное обеспечение обоснования управленческих решений в условиях маркетинговой ориентации предприятия: Монография. – Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2003. – 143 с.
4. Копылов В. Учетная система. Что маркетолог в ней нашел? // Отдел маркетинга. – 2003. - №7. – С. 59-62.
5. Будылин С., Матвеев Г. Автоматизация управления // Управление компанией. – 2005. – №9. – С. 11 – 14.
6. Дж. Брайан Хейвуд Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. — М.: «Вильямс», 2004. — 176 с.
7. Бучацька І.О. Організація маркетингової інформаційних систем підприємства // Економіка. Фінанси. Право. – 1999. – Вип. № 9. – С. 20-22.
8. Забідовський В.Л., Забідовський Л.В., Забідовська Л.Є. Інформаційні системи маркетингу // Маркетинг: теорія та практика. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету. – Луганськ, вид-во Східноукр. нац. ун-ту, 2002. – 258 с.
9. Эдриан Пейн. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов. – «Гревцов Паблишер», 2007. — 384 с.
10. Пол Гринберг. CRM со скоростью света. «Символ-Плюс», 2006. — 530 с.

Статья поступила в редакцию 12.03.2010