

## ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### FORMATION OF THE ORGANIZATIONAL MODEL OF ENTERPRISE STRATEGIC DEVELOPMENT PLANNING

*У статті розглянуто різні теоретичні підходи до визначення категорії «стратегічне планування». На основі їх узагальнення та деталізації поняття запропоновано власне трактування стратегічного планування розвитку підприємства. Авторами виділено також загальні засади його реалізації та розроблено відповідну організаційну модель. На її базі виділено загальні стратегічні орієнтири діяльності вітчизняних підприємств. Застосування запропонованої моделі стратегічного планування розвитку підприємства до досліджуваного суб'єкта господарювання дозволило в якості рекомендацій сформулювати стратегічно-орієнтовані напрями розвитку, які корелюються з основними модулями розробленої моделі та рекомендуються авторами до їх упровадження.*

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне планування, розвиток, підприємство, організаційна модель, стратегічні орієнтири.

*В статье рассмотрены различные теоретические подходы к определению категории «стратегическое планирование». На основании их обобщения и детализации понятия предложено собственную трактовку стратегического планирования развития предприятия. Авторами выделены общие принципы его реализации и разработана соответствующая организационная модель. На её базе выделены общие стратегические ориентиры деятельности отечественных предприятий. Применен-*

*ие предложенной модели стратегического планирования развития предприятия к исследуемому субъекту позволило сформулировать в качестве рекомендаций стратегически-ориентированные направления его развития, которые коррелируются с основными модулями разработанной модели и рекомендуются авторами к ее внедрению.*

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование, развитие, предприятие, организационная модель, стратегические ориентиры.

*Different theoretical approaches to the definition of the «strategic planning» have been considered in the article. An authors' interpretation of the enterprise strategic planning has been proposed on the base of its generalization and concept detalization. Also the general principles for its implementation have been highlighted and an organizational model has been developed by the authors. Common strategic objectives of national enterprises have been selected on its base. Applying the proposed model of enterprise strategic development planning to the certain enterprise allowed to form recommendations as strategically targeted areas of development that have been correlated with the basic modules of the model and has been recommended by the authors to implementation.*

**Key words:** strategy, strategical planning, development, enterprise, organizational model, strategically targeted areas.

УДК 658:334.728

**Пруга А.І.**

студент

Полтавський національний технічний  
університет імені Юрія Кондратюка

**Мінйяленко І.В.**

старший викладач кафедри економіки  
підприємства та управління персоналом  
Полтавський національний технічний  
університет імені Юрія Кондратюка

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах господарювання підприємство самостійно здійснює весь комплекс планової діяльності, що забезпечує його широкими правами у визначенні та реалізації виробничої програми, шляхів розвитку виробництва, мотивації праці та відповідальності за кінцеві результати господарювання, а також передбачає усвідомлення ним важливості безперервного вивчення ринку та готовності до ринкових коливань. Все це має відобразитися в планах діяльності підприємств. І саме внутрішнє середовище підприємства як пряма залежність від взаємодії попиту та пропозиції, як елементів зовнішнього середовища обумовлюють необхідність створення дієвої та динамічної системи планування і управління підприємством, здатної швидко та ефективно реагувати на ринкові потреби.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у теорію й методологію стратегічного планування внесли, насамперед, закордонні фахівці: І. Ансофф, Дж. Акофф, Р. Бранденбург, Дж. Стейнер, Дж. Гелбрейт, У. Кінг та ін. Дослідження у сфері стратегічного планування на українських підприємствах проведені в роботах таких вітчизняних учених, як: В. Бабича, Г. Висоцького, В. Герасимчука, Л. Довгань, І. Лукінова, В. Пономаренка, які розглядають розвиток

стратегічного планування з урахуванням особливостей національної економіки. Вагомий внесок у побудову обґрунтованої послідовності дій при формуванні механізмів стратегічного планування зробили також вітчизняні автори З. Шершньова і С. Оборська, які доповнили раніше запропоновані моделі коректним описом складових кожного з етапом. Власне висвітлення проблеми вибору моделі стратегічного планування, її теоретичне та практичне значення обумовили необхідність проведення даного дослідження.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість публікацій, що стосуються теми статті, і авторитет перелічених науковців та важливість їхніх наукових праць, існує нагальна потреба у проведенні додаткових досліджень. Найперше потребують уваги аспекти розроблення організаційної моделі стратегічного планування розвитку підприємств та значимість її реалізації для українських підприємств. А оскільки в сучасних умовах господарювання стратегічне планування носить частковий і несистемний характер, дане дослідження набуває особливої вагомості та актуальності.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка теоретичних положень і методичних засад організації технології стратегічного планування розвитку

## Основні визначення поняття «стратегічне планування»

Визначення поняття «стратегічне планування»	Автор
Адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярне розроблення та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю й оцінки змін, що відбуваються зовні і всередині підприємства.	Шершньова З. Є., Оборська С. В. [2, с. 151]
Управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенційними можливостями і шансами на успіх.	Немцов В. Д., Довгань Л. Є. [63, с. 203]
Сучасна модифікація внутрішньофірмового планування; процес формування місії та цілей підприємства, вибір специфічних стратегій для визначення й одержання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи підприємства у майбутньому.	Балабанова Л. В. [7, с. 286]
Планування, що не підпорядковується під бажаний результат, а саме є інструментом вироблення цілей.	Макаренко Т. І. [6, с. 19]
Вибір напрямку і організація діяльності, які дозволяють досягати поставлених цілей навіть у випадку непередбачуваних обставин, що негативно впливають на бізнес.	Гайдаєнко Т. А. [4, с. 113]
Регулярний організаційно-методичний системний процес розроблення та коригування системи формалізованих планів, проектів і програм, спрямований на досягнення визначених підприємством різнорівневих цілей.	Божкова В. В. [3, с. 185]

підприємств, а також надання рекомендацій щодо впровадження ефективних напрямів стратегічного планування на досліджуваному підприємстві з метою стимулювання його економічного розвитку.

Виклад основних результатів. Стратегічне планування є важливим складовим елементом успішної діяльності будь-якого конкурентоспроможного підприємства, адже воно визначає орієнтири розвитку підприємства. Саме тому обґрунтоване та виважене стратегічне планування передбачає вибір керівництвом з усіх можливих шляхів розвитку, які відкриваються перед підприємством, якомога ефективного та оптимального напрямку.

Стратегічне планування як економічна категорія має широкий спектр тлумачень як зарубіжними, так і вітчизняними вченими (табл. 1).

Власне чітко зорганізоване гнучке стратегічне планування, що враховує динамічну та мінливу ринкову кон'юнктуру, стає потужним інструментом забезпечення розвитку підприємства та його власної позиції на ринку.

Узагальнення напрацювань вчених-економістів дозволило сформулювати власне трактування стратегічного планування розвитку підприємства, як управлінського процесу моделювання напряму розвитку та розроблення шляхів його реалізації з урахуванням вихідної позиції підприємства в галузі, що забезпечує збалансоване використання і формування потенціалу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Причому його основна роль полягає у моделюванні його майбутньої успішної діяльності та визначенні переліку заходів, яких слід вжити вже сьогодні, аби досягти визначених стратегічних орієнтирів:

- підвищення контрольованої частки ринку, яку займає підприємство;
- передбачення вимог споживачів, більшою мірою задоволення їхніх потреб і попиту на продукцію та послуги;

- випуск продукції більш високої якості, що пов'язане із прагненням підприємства бути більш конкурентоздатним на ринку;

- забезпечення узгоджених строків поставок, що може дозволити уникнути суттєвих відхилень від плану діяльності підприємства;

- підтримання іміджу серед споживачів та партнерів підприємства;

- готовність до потенційних загроз внутрішньому та зовнішньому середовищу, а також здатність швидко й адекватно реагувати на їхню появу;
- виявлення слабких та сильних сторін підприємства, що допоможе подолати негативні моменти та використати наявні або ймовірні можливості.

Саме вдалий стратегічний план забезпечує підприємство конкурентними перевагами у галузі його функціонування та допомагає визначити шляхи підвищення конкурентоздатності підприємства. Таким чином стратегічне планування розвитку підприємства дає можливість зосередити увагу на його основних проблемах, відкинувши при цьому другорядні, визначити й скоординувати дії по реалізації місії підприємства та його головних цілей, а також обрати способи використання необхідних для цього ресурсів.

Формуючи організаційну модель стратегічного планування розвитку підприємства дотримуватимемося наступних загальних вимог щодо побудови відповідних моделей:

- адаптованість стратегічного планування до сучасних економічних умов, що склалися у державі;
- адекватність стратегічного планування постійним змінам ринкових умов;

- дієвість стратегічного планування – відповідність стратегічного планування розвитку підприємства фактичним умовам як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства;

- обов'язкове використання ринкових інструментів з метою своєчасного перегляду вже розроблених стратегічних планів і внесення відповідних змін;

– врахування взаємозв'язку між показниками різних планів (планів модернізації та оновлення техніки і технології, покращання організації виробничого процесу, умов праці і т.п.) [5].

Зважаючи на зазначене, узагальнена організаційна модель стратегічного планування розвитку підприємства набула наступного вигляду (рис. 1). При цьому на її базі проведено оцінку і для досліджуваного нами ТОВ «Хюндай Центр Полтава», де сірими трикутниками позначено ті модулі, що потребують значної уваги та подальшого вирішення.

ТОВ «Хюндай Центр Полтава» – офіційний дилер автомобілів Hyundai у Полтавському регіоні. Сьогодні концепція просування бренду Hyundai сконцентрована на розширенні модельного ряду автомобілів, інтеграції у вищі класи преміум-сегменту автомобільного ринку. Модельний ряд Hyundai має широку лінійку від позашляховиків до міні Венів, від економічних седанів до спортивних машин, Hyundai послідовно трансформує оригінальні ідеї в унікальні автомобілі.

За попередніми дослідженнями стратегічне планування у товаристві пов'язане з реалізацією його цілей по досягненню лідерських позицій серед дилерів з продажу автомобілів у Полтавському регіоні та завантаження станції технічного обслуговування на рівні максимальних потужностей за рахунок надання якісних сервісних послуг, розширення клієнтської бази та напрацювання позитив-

ного іміджу серед автовласників на регіональному ринку. При цьому було виявлено, що стратегічне планування ТОВ «Хюндай Центр Полтава» характеризується несистемністю, частковістю та недокументарністю.

В основу розробленої нами організаційної моделі стратегічного планування розвитку покладено наступні базові модулі, які кореспондуються для досліджуваного підприємства наступним чином:

1) цілі стратегічного планування – досягнення сталого розвитку і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства;

2) суб'єкти стратегічного планування розвитку: за формування стратегії на підприємстві відповідають посадові особи вищої ланки управління: директор, заступник директора з продажу автомобілів, заступник з сервісу та продажу запасних частин, головний бухгалтер, які комплексно розробляють, прораховують та оцінюють модель стратегії розвитку товариства на достовірність;

3) функціональні обов'язки суб'єктів стратегічного планування розвитку:

– директор визначає концепцію розвитку підприємства, координує роботу із проектування плану розвитку, дає рекомендації, настанови, затверджує та контролює виконання розробленого стратегічного плану по всіх показниках;

– заступники директора з відділу продажу автомобілів та відділу сервісу і продажу запасних частин

Цілі	Сталий розвиток підприємства (економічний, соціальний, екологічний)		Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства		
Суб'єкт	Директор				
	Заступник директора з продажу автомобілів		Заступник директора з сервісу та продажу запасних частин		Головний бухгалтер
Функції	Оцінювання конкурентної позиції	▲Визначення концепції розвитку підприємства	Розроблення стратегічного плану розвитку (СПР) підприємства	▲Реалізація стратегічного плану розвитку	▲Оцінювання та контроль за виконанням СПР
Завдання	1. Виявлення конкурентної позиції підприємства на ринку; 2. Аналіз та оцінювання факторів впливу (у т. ч. керованих) на конкурентну позицію; 3.Визначення бажаної конкурентної позиції	1. Визначення місії та цілей діяльності підприємства; ▲ 2. Побудова ієрархії цілей	1. Визначення стратегії розвитку та розроблення сценаріїв її реалізації; 2. ▲ Розроблення можливих шляхів реалізації стратегії та вибір оптимальних з них	1. ▲ Розроблення системи методів та інструментарію; 2. ▲ Формування системи показників реалізації СПР; 3. Розроблення оперативного планування	1. ▲Моніторинг реалізації СПР; 2. Проведення внутрішнього та стратегічного аудиту; 3. ▲Регулювання виявлених відхилень
Процеси впливу	Методи	Важелі		Нормативне забезпечення	Інструменти
	1. ▲Дерево цілей; 2. ▲Метод Дельфі 3. Аналіз сценаріїв 4. Системний аналіз 5. Сітьове планування	Система стимулювання працівників: – прями економічні методи; – непрямі економічні методи; – адміністративні; – організаційно-виробничі; – морально-психологічні; – соціальні (негрошові)		1. Інструкції; 2. Норми і нормативи; 3. Методичні вказівки та пояснення	1. ▲Стратегічний аналіз (PEST-, GAP-, CVP-, SWOT-аналізи) 2. Розробка стратегії; 3. Розробка СПР.

Рис. 1. Організаційна модель стратегічного планування розвитку підприємства (на базі ТОВ «Хюндай Центр Полтава»)



оцінюють конкурентні пропозиції, надають планові показники по своєму підрозділу, розробляють стратегічний план розвитку ввіреного їм відділу, а після затвердження директором реалізують та контролюють виконання плану працівниками підрозділу;

– головний бухгалтер забезпечує фінансове обґрунтування стратегічного плану розвитку, оцінює та контролює виконання;

4) завдання стратегічного плану розвитку ТОВ «Хюндай Центр Полтава»:

- визначення місії та стратегічних цілей,
- побудова ієрархії цілей,
- визначення стратегії розвитку та розроблення сценаріїв її реалізації,
- виявлення конкурентної позиції на ринку,
- аналіз та оцінювання впливу факторів на конкурентну позицію,
- визначення бажаної конкурентної позиції,
- розроблення можливих шляхів реалізації стратегії планування розвитку (СПР) і вибір найбільш оптимальних з них;
- розроблення інструментарію та системи методів,
- формування системи показників реалізації СПР,
- розроблення оперативного планування,
- моніторинг реалізації СПР,
- проведення внутрішнього та стратегічного аудиту,
- регулювання виявлених відхилень;

5) процеси впливу на формування та реалізацію СПР включають комплексну систему методів, важелів, нормативного забезпечення та інструментів впливу.

Відтак, урахувавши той факт, що стратегічне планування на підприємстві не має чіткого вираження, доцільно було б, на нашу думку, за розпорядженням директора підприємства, закріпити розробку стратегічного плану за окремою уповноваженою особою чи групою осіб, яка б могла організувати більш злагоджений механізм функціонування стратегічного планування у товаристві, мала б доступ до всієї необхідної інформації, володіла б умінням дистанціюватися від сучасного стану справ та охоплювати масштаби поставлених цілей і завдань, що дозволило б побачити підприємство у бажаному майбутньому, а з нього, озираючись на сьогодні, збагнути, за допомогою яких саме дій та заходів можна досягнути поставлених цілей.

Окрім фінансових розрахунків до стратегічного плану мають увійти також вже розроблені на підприємстві заходи, проекти та програми, які входять до існуючої стратегії, а також плани-графіки робіт по їх виконанню.

Зважаючи ж на розроблену модель (див. рис. 1), ефективним заходом у розрізі стратегічного планування розвитку діяльності ТОВ «Хюндай Центр Полтава» вважаємо можливість впровадження CRM-системи (Customer Relationship Management – управ-

ління відносинами з клієнтами) – бізнес-стратегії підприємства, спрямованої на скорочення витрат і підвищення прибутковості шляхом акумулювання даних про клієнтів, процеси та взаємодії між ними, і на зібрання в єдине ціле всіх даних компанії [5].

Реалізація CRM-системи на базі ТОВ «Хюндай Центр Полтава» дозволить збільшити ступінь задоволення клієнтів шляхом аналізу накопиченої інформації про поведінку клієнтів, регулювання тарифної політики, налаштування маркетингових інструментів, ефективно і з мінімальною участю співробітників підприємства враховувати індивідуальні потреби клієнтів, а за рахунок оперативності обробки – здійснювати раннє виявлення ризиків і потенційних можливостей для розвитку підприємства та більш швидкого досягнення поставлених стратегічних цілей [9].

Іншим перспективним стратегічним напрямом розвитку ТОВ «Хюндай Центр Полтава» вважаємо розширення спектру продажів за рахунок авто, які працюють на альтернативному паливі, а саме: електромобілів, які останніми роками набувають усе більшої популярності серед водіїв авто.

Більше того, у європейських країнах існує навіть ціла система пільг для власників електромобілів (наприклад, уряд Німеччини обіцяє покупцям субсидії у 4 тисячі євро при купівлі електромобіля та 3 тисячі при купівлі гібриду). У нашій країні, на жаль, державна підтримка власників електрокарів відсутня, утім 16 грудня 2015 року Президентом України Петром Порошенком було підписано Закон «Про внесення змін до Закону України «Про Митний тариф України» щодо ввізного мита на електромобілі», відповідно до якого, встановлюється нульова ставка ввізного мита на транспортні засоби, оснащені електричними двигунами [1]. Реалізація норм Закону при цьому передбачає наявність передумови для зменшення ціни на електромобілі та збільшення їх питомої ваги на українському автомобільному ринку з метою сприяння охороні довкілля, забезпечення енергетичної незалежності України, а також спрощення значною мірою доступу українського населення до новітніх розробок і технологій.

Аналізуючи ж екологічний стан та загальносвітові тенденції, можемо стверджувати: що раніше ТОВ «Хюндай Центр Полтава» почне продавати електромобілі, то вищими є його шанси на підвищення рівня власної конкурентоспроможності, нарощення потужностей, залучення нових клієнтів, поліпшення іміджу як серед споживачів, так і серед партнерів, а це у свою чергу не лише дозволить підприємству вистояти у період економічної нестабільності, але й зайняти провідні позиції на автомобільному ринку

**Висновки з проведеного дослідження.** Тож, провівши на базі запропонованої моделі аудит ефективності та оптимальності стратегічного планування розвитку ТОВ «Хюндай Центр Полтава», можемо надати наступні пропозиції:

1) доопрацювати програму стратегічного планування розвитку:

– на рівні модуля функцій – надати конкурентну пропозицію щодо вигідних умов кредитування, сервісних акцій, налагодити дисконтну систему; систематизувати стратегію розвитку; розробити систему поточного контролю за виконанням плану; деталізувати фінансові розрахунки для досягнення більшої точності та достовірності стратегічних розрахунків;

– на рівні модуля завдань: у ТОВ «Хюндай Центр Полтава» варто запровадити системний аналіз впливу змін керівних факторів на конкурентоздатність; деталізувати завдання стратегічного розвитку відповідно до обраної мети; розробити систему показників, методів та інструментів СПР (стратегії планування розвитку); оформити та належним чином затвердити стратегію розвитку;

– на рівні модуля процесів впливу: використання непрямих методів, зокрема, використання важелів кредитно-грошової та амортизаційної політики у процесі розробки та реалізації СПР.

2) реалізувати розроблену організаційну модель стратегічного планування розвитку підприємства з метою оптимізації процесу планування, детального аналізу вхідних даних, надання належного фінансового обґрунтування та посилення поточного контролю за виконанням планових показників;

3) запровадити CRM-систему (Customer Relationship Management) як дієвий корпоративний інформаційний модуль, що надає можливість автоматизувати взаємодію з клієнтами і процес продажів, а також вибудувати їх роботу таким чином, щоб отримувати максимальний результат;

4) відкрити в автосалоні відділ продажу електрокарів з метою підвищення рівня власної конкурентоспроможності, нарощення потужностей, залучення нових клієнтів, поліпшення іміджу як серед споживачів, так і серед партнерів, а це у свою чергу не лише дозволить підприємству вистояти у період

економічної нестабільності, але й зайняти провідні позиції на автомобільному ринку.

Саме організаційна модель стратегічного планування має стати тим ефективним інструментом, завдяки якому вітчизняні підприємства зможуть стабілізувати власну діяльність і одержати позитивний економічний результат, забезпечивши сталий розвиток у майбутньому.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Закон «Про внесення змін до Закону України «Про Митний тариф України» від 25.11.2015 № 822-VIII [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://rada.com.ua>.

2. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; за заг. ред. З.Є. Шершньової. – К.: КНЕУ, 2007. – 680 с. Божкова В.В. Стратегічне планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промислових підприємств: монографія / В.В. Божкова. – Суми: «Вид-во СумДУ», 2010. – 305 с.

3. Гайдаєнко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс MBA. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайдаєнко – М.: Изд-во «Эксмо», 2005. – 480 с.

4. Кулакова С.Ю. Технології стратегічного планування діяльності підприємств України в умовах нестабільності розвитку економіки [Електронний ресурс] / С.Ю. Кулакова, А.І. Притула // Ефективна економіка. Серія «Економіка». – 2016. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4952>.

5. Макаренко Т.І. Моделювання та прогнозування у маркетингу: навч. посіб. / Т.І. Макаренко – К.: Центр учбової літератури, 2005. – 160 с.

6. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. / за ред. Л.В. Балабанової. – К.: Знання, 2004. – 354 с.

7. Що таке CRM система? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://call-center.crm.ua/uk>.

8. Що таке CRM? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tcomtech.com.ua/products/crm/shcho-take-crm>.

#### REFERENCES:

1. Zakon «Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro Mytnyi taryf Ukrainy» vid 25.11.2015 # 822-VIII [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu do resursu: <http://rada.com.ua>.

2. Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posib. / Z. Ye. Shershnova, V. M. Bahatskyi, N. D. Hetmantseva; za zah. red. Z. Ye. Shershnovoi. – K.: KNEU, 2007. – 680 s.

3. Bozhkova V. V. Stratehichne planuvannia marketynhovyykh komunikatsii innovatsiinoi produktsii promyslovykh pidpriemstv: monohrafiia / V. V. Bozhkova. – Sumy : «Vyd-vo SumDU», 2010. – 305 s.

4. Haidaenko T. A. Marketynhovee upravlenye. Poln yi kurs MBA. Prynysyp y upravlencheskykh resheniy y rossyiskaia praktyka / T. A. Haidaenko – M. : Yzd-vo «Eksmo», 2005. – 480 s.

5. Kulakova S. Yu. Tekhnolohii stratehichnoho planuvannia diialnosti pidpriemstv Ukrainy v umovakh nestabilnosti rozvytku ekonomiky [Elektronnyi resurs] / S. Yu. Kulakova, A. I. Prytula // Efektyvna ekonomika. Seriiia «Ekonomika». – 2016. – # 5. – Rezhym dostupu: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4952>.

6. Makarenko T. I. Modeliuvannia ta prohozuvannia u marketynhu: navch. posib. / T. I. Makarenko – K. : Tsentri uchbovoi literatury, 2005. – 160 s.

7. Marketynhovyi menedzhment: navch. posib. / za red. L. V. Balabanovoi. – K. : Znannia, 2004. – 354 s.

8. Shcho take CRM systema? [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://call-center.crm.ua/uk>.

9. Shcho take CRM? [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://tcomtech.com.ua/products/crm/shcho-take-crm>