

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
ШЕВЧЕНКА ВАЛЕНТИНА ВАЛЕНТИНОВИЧА**



Науковий керівник: к.е.н, доцент кафедри менеджменту Наталія ГОЛІОНКО



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Сутність та зміст клієнтської бази бізнес-організації	5
1.2. Характеристика елементів системи управління клієнтською базою організації	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ ТОВ «СА-ЖЕНЬ»	24
2.1. Діагностика системи управління клієнтською базою ТОВ «СА-ЖЕНЬ»	24
2.2. Розроблення заходів з удосконалення управління клієнтською базою ТОВ «СА-ЖЕНЬ» та особливості їх реалізації	45
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ.....	Помилка! Закладку не визначено.

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Динаміка сучасного бізнес-середовища змінює логіку взаємодії підприємства з ринком: ключовим ресурсом стають не лише матеріальні активи чи виробничі потужності, а передусім сформована та керована клієнтська база. Умови високої конкуренції, зростання вартості залучення нових споживачів і поширення цифрових каналів комунікації призводять до того, що саме якість управління клієнтськими відносинами визначає стабільність доходів і здатність компанії до розвитку. Підприємства, які не систематизують роботу з клієнтами, стикаються з фрагментацією інформації, втратою лояльності споживачів та неефективним використанням маркетингових ресурсів.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є теоретико-методичне узагальнення та практичне обґрунтування заходів з управління клієнтською базою організації

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання** дослідження:

- визначити сутність та зміст клієнтської бази бізнес-організації;
- охарактеризувати елементи системи управління клієнтською базою організації;
- провести діагностику системи управління клієнтською базою ТОВ «СА-ЖЕНЬ»;
- розробити заходи з удосконалення управління клієнтською базою організації та визначити особливості їх реалізації.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-організації.

Предметом дослідження виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти управління клієнтською базою організації

Методи дослідження. У процесі дослідження використано комплекс наукових методів, вибір яких зумовлений характером поставлених завдань. Аналітичні методи дозволили виявити внутрішні зв'язки між показниками клієнтської бази та результатами діяльності підприємства. Порівняльний підхід

застосовано для зіставлення різних моделей управління клієнтами та оцінки їхньої ефективності. Методи узагальнення та систематизації забезпечили формування цілісного бачення досліджуваної проблеми. Економіко-статистичні інструменти використано для обробки даних і виявлення тенденцій у розвитку клієнтської бази. Логічний аналіз дав змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки між управлінськими рішеннями та змінами у поведінці клієнтів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування для вдосконалення роботи підприємств із клієнтами. Запропоновані підходи орієнтовані не лише на підвищення кількісних показників клієнтської бази, а й на покращення її якісних характеристик – рівня лояльності, повторних звернень, середнього чека. Це створює передумови для більш стабільного фінансового результату та зниження витрат на залучення нових клієнтів. Окремі рекомендації можуть бути використані при впровадженні CRM-систем, формуванні програм лояльності та оптимізації комунікацій із клієнтами.

Апробація результатів дослідження

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичні дані, внутрішня звітність підприємства, а також результати власних аналітичних розрахунків. Поєднання різних джерел інформації дало змогу забезпечити достовірність висновків і уникнути однобічності у трактуванні досліджуваних процесів.

Структура роботи відображає логіку дослідження та підпорядкована досягненню поставленої мети. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 64 сторінки. Робота містить 25 таблиць, 7 рисунків, 31 джерело використаної літератури та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та зміст клієнтської бази бізнес-організації

Категорія «клієнтська база» не має єдиного трактування в науковій літературі, що відображає різноманітність підходів до її розуміння. Маркетинговий підхід (Ф. Котлер, Г. Армстронг) акцентує на довгостроковій цінності клієнта та майбутніх грошових потоках. Інформаційний підхід (С. Гаркавенко) пов'язує клієнтську базу з аналітичною екосистемою підприємства — ефективність управління визначається якістю даних і здатністю їх використовувати. Реляційний підхід (Квасня Л.Г., Шульжик Ю.О.) розглядає клієнтів як систему взаємозалежних відносин, де довіра є ключовим фактором утримання. Поведінковий підхід (Панфьорова Л.) аналізує мотивацію споживачів і моделі прийняття рішень, пояснюючи чому клієнти з подібними характеристиками реагують по-різному.

Порівняння підходів показує: маркетинговий акцентує економічну цінність, інформаційний — роль даних, реляційний — значення довіри, поведінковий — логіку рішень клієнта. Їх ізольоване застосування обмежує можливості управління. Продуктивнішим є інтеграційний підхід, у якому клієнтська база розглядається як система, що поєднує економічні, інформаційні та поведінкові характеристики клієнтів. Узагальнимо підходи у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика підходів до трактування клієнтської бази

Підхід	Представники	Сутність трактування	Сильні сторони	Обмеження
Маркетинговий	Ф. Котлер, Г. Армстронг [12]	Клієнтська база як джерело довгострокової цінності та майбутніх грошових потоків	Орієнтація на довгострокові відносини, підвищення лояльності	Недостатня увага до операційної та аналітичної складової
Інформаційний	Гаркавенко В. О. [6]	Клієнтська база як сукупність даних про клієнтів, що формує основу управлінських рішень	Забезпечує аналітичність і можливість прогнозування	Зводить клієнтів до інформаційних об'єктів, ігноруючи поведінкові аспекти
Реляційний	Квасній Л.Г., Шульжик Ю.О., Сенишин С.Є. [11]	Клієнтська база як система взаємовідносин, заснованих на довірі та взаємних зобов'язаннях	Пояснює стабільність клієнтів і довгострокову співпрацю	Складність вимірювання і формалізації
Підхід утримання клієнтів	Нагорняк Г. С. [15]	Акцент на тривалості взаємодії та повторних продажах	Підкреслює економічну ефективність утримання клієнтів	Не враховує якість клієнтів і їх прибутковість

Продовження таблиці 1.1

Підхід	Представники	Сутність трактування	Сильні сторони	Обмеження
Концепція життєвої цінності (CLV)	(узагальнений підхід)	Оцінка клієнта через сукупний дохід за весь період співпраці	Дозволяє ранжувати клієнтів за стратегічною цінністю	Високі вимоги до даних та аналітики
Поведінковий	Панфьорова Л.[20]	Клієнтська база як сукупність моделей поведінки споживачів	Дає можливість впливати на рішення клієнтів	Складність практичного застосування

Джерело: узагальнено автором

Синтез підходів показує: маркетинговий пояснює навіщо потрібні клієнти; інформаційний — як їх аналізувати; реляційний — як утримувати; поведінковий — як впливати на рішення. Проблема виникає при ізольованому застосуванні: накопичення даних без аналізу або розвиток відносин без вимірювання ефекту не дають результату. Клієнтська база — це динамічний управлінський інструмент, що поєднує маркетинг, фінанси та операційну діяльність у єдину логіку прийняття рішень.

Роль клієнтської бази проявляється на трьох рівнях управління. На стратегічному — визначає напрям розвитку бізнесу через аналіз структури клієнтів і перспективних сегментів. На тактичному — є основою планування продажів і оптимізації ресурсів. На операційному — реалізується у конкретних процесах взаємодії: обробці замовлень, комунікації та після-продажному сервісі. Недоліки на операційному рівні швидко трансформуються у втрату клієнтів, навіть якщо стратегічні рішення були обґрунтованими.

Концепція CRM (Customer Relationship Management) втілює інтеграційний підхід до управління клієнтами. Принципи CRM, що формують філософію клієнтоорієнтованих компаній, систематизовано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Принципи CRM та їх управлінський зміст

Принцип CRM	Зміст принципу	Управлінська функція	Практичне значення для підприємства
Управління контактами	Систематичний збір, оновлення та збереження інформації про клієнтів (історія покупок, переваги, цикли взаємодії)	Інформаційна	Формує єдину базу даних, що дозволяє персоналізувати взаємодію та прогнозувати попит
Управління діяльністю	Планування та координація роботи менеджерів, використання календарів і завдань	Організаційна	Забезпечує узгодженість дій персоналу та підвищує продуктивність роботи з клієнтами
Управління зв'язком	Використання каналів комунікації для передачі інформації та забезпечення її захисту	Комунікаційна	Підвищує швидкість взаємодії та знижує ризики втрати інформації
Прогнозування	Аналіз майбутніх продажів на основі внутрішніх і зовнішніх даних	Аналітична	Дас змогу планувати ресурси та адаптувати діяльність до змін ринку
Управління можливостями	Виявлення потенційних клієнтів і факторів, що впливають на їх залучення	Маркетингова	Сприяє розширенню клієнтської бази та підвищенню конверсії
Управління замовленнями	Контроль процесу оформлення замовлень і наявності ресурсів	Операційна	Забезпечує безперервність обслуговування клієнтів і зменшує ризик помилок
Управління документацією	Формування, зберігання та оновлення документів і звітів	Адміністративна	Підвищує прозорість процесів і спрощує контроль діяльності

Продовження таблиці 1.2

Принцип CRM	Зміст принципу	Управлінська функція	Практичне значення для підприємства
Аналіз продажів	Оцінка обсягів, структури та динаміки продажів	Контрольна	Дозволяє виявляти тенденції та коригувати стратегію
Конфігурація продукту	Управління характеристиками продуктів, варіантами та цінами	Продуктова	Забезпечує адаптацію пропозиції до потреб клієнтів

Джерело: складено автором за [11]

Подані принципи CRM не існують ізольовано – вони формують взаємопов’язану систему управління клієнтською базою. Їх логіка будується навколо послідовного переходу від збору інформації до її використання у прийнятті рішень. Якщо перші елементи (управління контактами, зв’язком) створюють інформаційну основу, то наступні (прогнозування, аналіз продажів) забезпечують аналітичну обробку, а управління замовленнями та діяльністю – практичну реалізацію.

Проблема багатьох підприємств полягає у фрагментарному впровадженні цих принципів. Наприклад, наявність бази контактів без аналітики не створює цінності, так само як і прогнозування без якісних даних. Тому ефективність CRM визначається не кількістю інструментів, а ступенем їх інтеграції.

Узагальнюючи, CRM слід розглядати не як програмний продукт, а як управлінську концепцію, де кожен принцип виконує окрему функцію, але реальний ефект виникає лише за умови їх комплексного застосування. Саме така інтеграція дозволяє перетворити клієнтську базу з пасивного ресурсу на активний інструмент формування конкурентних переваг підприємства.

Дослідження в галузі клієнтського капіталу виявили його важливе значення у розвитку концепції інтелектуального капіталу, що з'явилася на межі століть, що підтверджують, що знання і взаємини клієнтами є центральними активами сучасного бізнесу, що вимагають системного та інноваційного підходу до управління [4, с. 223].

Клієнтський капітал є цінним ресурсом компанії. Як особлива форма нематеріальних активів, він включає лояльність споживачів, їх стійке позитивне сприйняття бізнесу та його продукції, яке формується за рахунок постійних покупок у певної компанії, сталого зростання клієнтської бази і слабкої чуйності клієнтів на рекламні акції конкурентів. Всі ці фактори, за умови правильного управління, можуть сприяти зростанню ринкової вартості підприємства та зміцненню його конкурентних позицій.

Цей капітал характеризується індивідуальною складовою кожного підприємства. Він охоплює елементи на кшталт торгової марки, корпоративної репутації, іміджу компанії, а також детальну інформацію про клієнтів та замовлення, які є ключовими у налагодженні взаємодій на ринку.

Варто відзначити, що процес акумулювання клієнтського капіталу в контексті українського бізнес-простору ускладнений та прогресує недостатньо активно, що пов'язано як із загальними тенденціями розвитку національного підприємництва, так і зі специфікою роботи кожної окремої компанії. Практика, що склалася, вимагає постійного перегляду та адаптації методів формування та розвитку клієнтського капіталу, що ставить перед вченими та практиками завдання пошуку оптимальних рішень і стратегій управління цим важливим ресурсом.

У сучасних умовах вітчизняних компаній звертається увага на необхідність стратегічного управління клієнтським капіталом. Виявляється, що керівники та персонал часто позбавлені мотивації до збільшення клієнтської бази та покращення роботи з клієнтами, що стає перешкодою для розвитку цього активу [6, с.190].

Існує проблема відсутності ясно сформульованих стратегічних і оперативних цілей у відношенні клієнтського капіталу, що призводить до

недостатньої координації між різними підрозділами компаній не дозволяє фокусувати зусилля співробітників на формуванні цінних клієнтських відносин [1, с. 9]

Для вирішення таких питань потрібна розробка конкретних стратегій та методів управління клієнтськими відносинами на всіх рівнях. Управління клієнтськими відносинами охоплює різноманітні аспекти: від планування і стратегії до аналізу лояльності та зворотного зв'язку клієнтів, що включає всі заходи мотивації як поточних, так і потенційних покупців.

Складність управління ґрунтується на дворівневому підході до клієнтської бази: рівню робіт з безпосередньою взаємодією клієнта з підприємством та рівнем управління базою даних клієнтів, так застосування цих рівнів вимагає інтеграції клієнтоцентричних маркетингових концепцій у повсякденну практику компаній. Кожен рівень має свої інструменти, які сприяють міцному, ефективному управлінню відносинами з клієнтами [5, с. 50].

Управління клієнтськими активами можна розділити на три ключові напрямки [6, с.178]:

1 Активне залучення клієнтів починається з ретельного вивчення ринку створення бази потенційних покупців. Важливим аспектом є розробка стратегії роботи з майбутніми клієнтами, що включає і організацію особистих зустрічей і демонстрацій продукції компанії. Залучення клієнтів – ресурсомісткий процес, що вимагає вкладень, які значно перевищують ті, що спрямовані на утримання клієнтів. Ефективність цього процесу залежить від кваліфікації співробітників, залучених у пряме спілкування потенційними покупцями та укладання угод.

2. Управління процесом обслуговування наявних клієнтів включає розробку корпоративної політики у цій сфері, встановлення стандартів обслуговування та підтримку високого рівня якості послуг, що передбачає оптимізацію процесів та постійний контроль за рівнем задоволеності клієнтів, а також своєчасне усунення можливих проблем в обслуговуванні.

3. Стратегія утримання клієнтів орієнтована на розробку цільових програм, спрямованих на утримання за окремими сегментами ринку, збільшення цінності клієнта для компанії, розробку лояльності та залучення клієнтів у процес поліпшення обслуговування, але для різних категорій клієнтів можуть пропонуватися різні знижки та бонуси, покликані сприяти їхній інтеграції та довговічності.

Клієнтський ресурс – це найширше поняття. Воно фіксує сам факт наявності клієнтів або доступу до них. На цьому рівні не оцінюється ні їхня якість, ні прибутковість. Підприємство може мати значний клієнтський ресурс, але не використовувати його ефективно. Це пояснює ситуації, коли компанія має багато клієнтів, але не отримує відповідного фінансового результату.

Клієнтський актив (клієнтська база) – більш конкретне поняття. Воно відображає реальну сукупність клієнтів, з якими підприємство взаємодіє, включаючи їх структуру, частоту замовлень, історію співпраці. Це операційний рівень, де клієнти розглядаються як елемент поточної діяльності. Саме тут виникають управлінські задачі: сегментація, облік, комунікація.

Клієнтський капітал – найбільш складне і стратегічне поняття. Воно передбачає оцінку клієнтів з точки зору їх здатності генерувати дохід у майбутньому. Тут клієнти розглядаються як нематеріальний актив, який має вартість. Наприклад, два підприємства з однаковою кількістю клієнтів можуть мати різний клієнтський капітал, якщо їх клієнти відрізняються за рівнем лояльності або обсягами замовлень.

Ці три категорії утворюють логічний ланцюг:

клієнтський ресурс → клієнтська база → клієнтський капітал

- ресурс відображає наявність клієнтів;
- база показує, як вони структуровані і як із ними працюють;
- капітал оцінює, яку економічну цінність вони створюють.

Якщо підприємство не переходить від ресурсу до капіталу, воно фактично не використовує потенціал клієнтів. Наприклад, наявність великої клієнтської бази без аналізу її прибутковості означає, що ресурс не трансформується у капітал.

Доцільно розглядати ці поняття як рівні розвитку управління клієнтами. Клієнтський ресурс характеризує можливості, клієнтська база – стан системи взаємодії, а клієнтський капітал – результат її ефективного використання. Управлінська зрілість підприємства проявляється у здатності трансформувати клієнтський ресурс у клієнтський капітал через побудову структурованої та керованої клієнтської бази.

Такий підхід дозволяє уникнути типового змішування понять і забезпечує більш точне використання їх у наукових та прикладних дослідженнях.

Примітно, що клієнтська база підприємства, хоч і є нематеріальним активом, має розглядатися нарівні з іншими ключовими ресурсами, такими як фінансові чи інформаційні. Розуміння клієнтської бази як цінного активу дозволяє підприємству більш ефективно розпоряджатися всіма доступними ресурсами для досягнення стратегічних цілей [11, с.164].

Клієнтська база компанії, як продумано зібрана сукупність покупців, вважається ключовим елементом ресурсної системи і являє собою нематеріальний актив, який сприяє стійкому функціонуванню підприємства, є джерелом прибутку і служить одним з основних факторів, що впливають на ринкову вартість компанії.

Концепція клієнтського капіталу має на увазі не просто наявність клієнтів у компанії, але і формування довгострокових позитивних відносин з ними, що в свою чергу призводить до створення додаткової вартості і зміцнення позицій компанії на ринку. Це виражається через вірність клієнтів, коли вони вважають за краще купувати продукцію виключно у «свого» бренду, не піддаючись впливу маркетингових зусиль конкурентів.

Оцінювання управління клієнтським капіталом постає як центральний аспект у теорії та практиці його управління, оскільки створення методології для оцінювання ефективності цього процесу ставить перед науковцями та практиками

різні завдання, серед яких формування механізмів управління інтелектуальним капіталом та аналіз діяльності капіталу в контексті його відтворення [5, с.10].

Клієнтський капітал, що розуміється як сукупність стійких відносин з постійними клієнтами - тих, хто регулярно купує продукти або послуги компанії, або уклав з нею довгострокові контракти (у споживчому секторі, як правило, це відноситься до клієнтів, які протягом року постійно здійснюють покупки) - вважається важливим активом [14, с. 20].

Щоб аналізувати ефективність управління таким важливим ресурсом, пропонується використовувати ряд показників (табл. 1.3)

Таблиця 1.3 – Характеристика показників оцінки клієнтського капіталу

Група показників	Зміст показників	Конкретні індикатори	Управлінське призначення	Аналітичне значення
Показники прихильності клієнтів	Відображають рівень взаємодії клієнтів із компанією та їх ставлення до неї	Рівень задоволеності, індекс лояльності (NPS), рівень повторних покупок, тривалість співпраці	Виявлення стабільності клієнтської бази та ризику її втрати	Дозволяють оцінити якість відносин і прогнозувати поведінку клієнтів
Показники впливу на капіталізацію	Характеризують внесок клієнтів у ринкову вартість підприємства	Частка постійних клієнтів у доході, середній дохід на клієнта, Customer Lifetime Value (CLV)	Оцінка довгострокової економічної цінності клієнтів	Показують, наскільки клієнтська база формує фінансову стійкість

Продовження таблиці 1.3

Група показників	Зміст показників	Конкретні індикатори	Управлінське призначення	Аналітичне значення
Якісні характеристики клієнтського капіталу	Відображають структуру та якість клієнтів	Структура клієнтів за сегментами, рівень диверсифікації, концентрація клієнтів	Виявлення дисбалансів у клієнтській базі	Дозволяють оцінити ризики залежності від окремих клієнтів
Індикатори розширення клієнтської бази	Характеризують динаміку залучення нових клієнтів	Темп приросту клієнтів, коефіцієнт залучення, частка нових клієнтів	Оцінка ефективності маркетингової діяльності	Відображають потенціал розвитку підприємства
Зведені метрики ефективності	Узагальнюють вплив клієнтської бази на фінансові результати	Рентабельність клієнтів, індекс рентабельності клієнтського капіталу, інтегральний показник ефективності	Комплексна оцінка результативності управління	Дають змогу порівнювати ефективність у динаміці та між підприємствами

Джерело: складено автором за [8]

Такий комплексний підхід дозволяє охопити різні сторони і динаміку клієнтського капіталу, що є ключовим для оцінки та поліпшення управління даним інтелектуальним ресурсом.

Зарубіжний досвід підтверджує: клієнтський капітал формується не через кількість клієнтів, а через їх прив'язаність і повторні звернення. Apple нарощує його концентрацією на обмеженому асортименті найвищої якості — це підвищує

лояльність і частку повторних покупок. Для українських підприємств ключовим викликом є відсутність системи накопичення та аналізу клієнтських даних, що унеможливорює стратегічне управління клієнтськими відносинами [16, с.187; 9].

Три базові поняття утворюють ієрархічну модель зрілості управління: клієнтський ресурс (факт наявності клієнтів) → клієнтська база (реальна сукупність клієнтів із їх характеристиками) → клієнтський капітал (здатність бази генерувати майбутній дохід). Підприємство, що не переходить від ресурсу до капіталу через систематизований облік і аналіз, фактично не використовує клієнтський потенціал. Показники оцінки клієнтського капіталу систематизовано у табл. 1.3.

Таким чином, клієнтська база є стратегічним активом, управління яким потребує системного підходу — поєднання аналітичного, реляційного та поведінкового вимірів. Для транспортно-логістичних підприємств це особливо актуально з огляду на нестабільність попиту та посилення конкуренції. Методичний базис управління клієнтською базою розглядається у наступному підрозділі.

1.2. Характеристика елементів системи управління клієнтською базою організації

Управління клієнтською базою доцільно розглядати не як окрему функцію, а як наскрізний процес, інтегрований у всі етапи управлінського циклу. Кожна функція менеджменту формує власний набір методів і інструментів, які впливають на те, як підприємство працює з клієнтами – від їх залучення до утримання та розвитку відносин. Відсутність хоча б одного елементу цього циклу призводить до порушення логіки управління: наприклад, наявність аналітики без організації процесів або комунікації без контролю не дає системного результату.

Логіка управління клієнтською базою вибудовується як послідовність: визначення цілей → формування структури взаємодії → забезпечення узгодженості дій → контроль результатів → підтримка комунікації. У кожному з

цих етапів використовуються різні методи та інструменти, які доцільно систематизувати.

Таблиця 1.4 – Методи та інструменти управління клієнтською базою за функціями менеджменту

Функція управління	Методи	Інструменти	Управлінський зміст
Планування	Сегментація клієнтів, прогнозування попиту, аналіз життєвої цінності клієнта (CLV)	CRM-аналітика, Excel/BI-системи, маркетингові дослідження	Визначення пріоритетних клієнтів і напрямів роботи з ними
Організування	Розподіл клієнтів за відповідальними менеджерами, стандартизація процесів обслуговування	CRM-система, регламенти роботи, бази даних клієнтів	Формування структури роботи з клієнтами та відповідальності
Координування	Синхронізація дій підрозділів, управління взаємодією з клієнтами	ERP/CRM інтеграція, системи управління завданнями, календарі	Узгодження маркетингових, логістичних і операційних процесів
Контролювання	Аналіз показників ефективності, моніторинг виконання замовлень, оцінка задоволеності клієнтів	KPI-системи, дашборди, звітність CRM	Оцінка результатів і виявлення відхилень
Комунікування	Персоналізація взаємодії, управління каналами зв'язку, зворотний зв'язок	Email, CRM-комунікації, месенджери, call-центри	Побудова довгострокових відносин із клієнтами

Джерело: складено автором за [20]

Планування клієнтської роботи передбачає оцінку клієнтів як джерела майбутнього доходу, а не лише поточних транзакцій. Сегментація дозволяє виявити пріоритетних клієнтів і розподілити ресурси відповідно до їх стратегічної значущості. Використання CRM-системи на етапі організування забезпечує безперервність обслуговування та уникнення втрати інформації. Координування набуває особливого значення у логістиці, де замовлення клієнта безпосередньо впливає на маршрути, завантаження транспорту та фінансові розрахунки. Контроль має охоплювати не лише обсяги продажів, а й якість взаємодії: рівень задоволеності, повторні замовлення, дебіторську заборгованість.

В арсеналі методів аналізу клієнтської бази провідне місце посідає АВС-аналіз — доступний і практичний метод, що базується на принципі Парето. Клієнтська база сегментується на групи: А (~20% клієнтів, що формують ~80% доходу); В — клієнти з потенціалом зростання; С — клієнти з низьким внеском; D — клієнти, що генерують збитки. Такий поділ дозволяє диференціювати роботу: для А-клієнтів — програми лояльності та пріоритетне обслуговування; для В — стимулювання зростання обсягів; для С — мінімізація витрат; для D — оцінка доцільності продовження співпраці. Етапи АВС-аналізу клієнтської бази наведено на рис. 1.1.

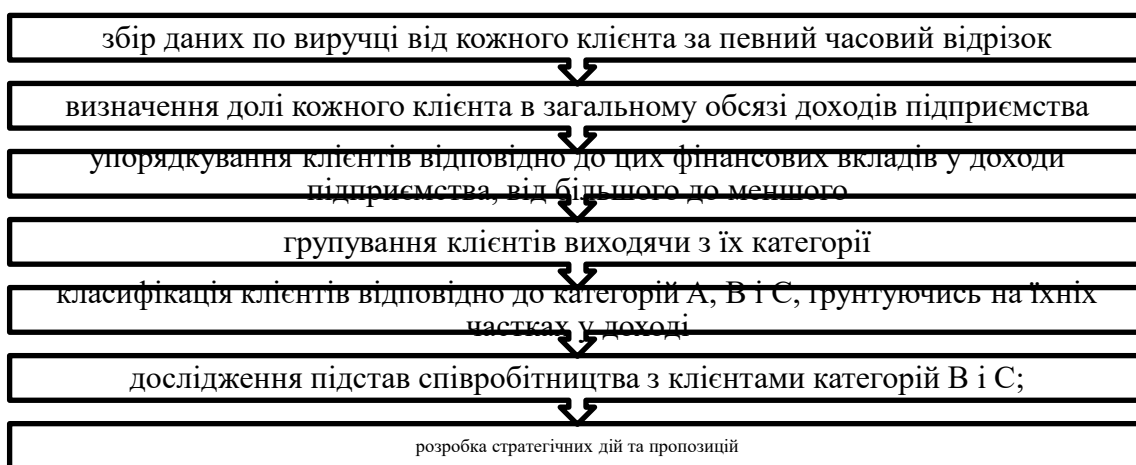


Рисунок 1.1 – Етапи АВС-аналізу клієнтської бази

Джерело: складено автором за [8]

Поєднання ABC-аналізу з CLV-підходом (Customer Lifetime Value) дозволяє оцінювати не лише поточний внесок клієнта, а й потенційний дохід від нього протягом усього терміну співпраці. Це особливо цінно у транспортній логістиці, де клієнт з невеликим першим замовленням може стати стратегічним партнером. Специфіку застосування методів управління у транспортно-логістичній сфері узагальнено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Особливості управління клієнтською базою у сфері транспортно-логістичних послуг

Ознака	Характер прояву	Вплив на управління
Варіативність попиту	Нерегулярність замовлень, сезонність	Ускладнює прогнозування та планування ресурсів
Інтеграція клієнта в процес	Вплив клієнта на маршрути та графіки	Потребує координації операційних і клієнтських процесів
Висока роль інформації	Необхідність відстеження в реальному часі	Формує вимоги до цифрових систем
Залежність від зовнішніх факторів	Інфраструктурні та регуляторні ризики	Зумовлює необхідність управління очікуваннями
Баланс стандартизації та гнучкості	Поєднання типових і індивідуальних рішень	Впливає на структуру сервісу
Ризик концентрації клієнтів	Залежність від великих замовників	Визначає стратегію диверсифікації

Джерело: складено автором за [8]

Аналізуючи наведені характеристики, можна дійти висновку, що управління клієнтською базою у транспортно-логістичній сфері не може обмежуватися маркетинговими інструментами або технологічними рішеннями. Воно потребує інтегрованого підходу, який поєднує аналітику, операційне планування та стратегічне бачення розвитку підприємства. Саме взаємозв'язок цих елементів визначає здатність компанії не лише залучати клієнтів, а й утримувати їх у довгостроковій перспективі.

З огляду на це, ефективність управління клієнтською базою слід оцінювати не через окремі показники, а через їхню систему, яка відображає як фінансові результати, так і якість взаємодії з клієнтами. Підприємства, які орієнтуються лише на обсяг перевезень або дохід, ризикують втратити стратегічну перспективу, тоді як комплексний підхід дозволяє сформувати стійку модель розвитку в умовах невизначеності ринку.

У логістичній компанії клієнтська база впливає не лише на обсяг продажів, а й на конфігурацію операційної діяльності: маршрути, завантаження транспорту, витрати на паливо та швидкість обігу коштів. Тому методи управління клієнтами не можуть обмежуватися маркетинговими інструментами — вони інтегруються в управління перевезеннями. Це змінює зміст класичних функцій менеджменту: планування, організування, мотивування і контролювання набувають прикладного логістичного виміру.

У цьому контексті клієнтська база виступає одночасно джерелом попиту і фактором, що визначає структуру витрат. Наприклад, клієнти з нерегулярними замовленнями можуть спричиняти порожні пробіги, тоді як стабільні клієнти дозволяють оптимізувати маршрути. Відповідно, управління клієнтською базою в логістиці спрямоване не лише на збільшення кількості замовлень, а на підвищення їх економічної доцільності.

Таблиця 1.6 – Методи та інструменти управління клієнтською базою в логістичній компанії

Функція управління	Методи	Інструменти	Специфіка застосування в логістиці	Очікуваний результат
Планування	Сегментація клієнтів за прибутковістю і географією, прогнозування попиту, аналіз маршрутів	CRM-аналітика, TMS-системи, Excel, BI	Врахування напрямів перевезень, частоти замовлень і маржі	Зниження порожніх пробігів, оптимізація завантаження транспорту
Організування	Розподіл клієнтів за менеджерами, стандартизація обслуговування, формування бази клієнтів	CRM-система, регламенти, електронні бази даних	Закріплення клієнтів за логістами, інтеграція з операційними процесами	Підвищення швидкості обробки замовлень
Мотивування	Диференціація клієнтів, стимулювання персоналу, програми лояльності	KPI-система, бонусні схеми, CRM-дані	Орієнтація менеджерів на прибуткових клієнтів, а не лише на обсяг	Зростання маржі та якості клієнтської бази
Контролювання	Аналіз рентабельності клієнтів, моніторинг дебіторської заборгованості, оцінка ефективності рейсів	Дашборди, фінансова звітність, CRM	Контроль економіки кожного рейсу і клієнта	Виявлення збиткових замовлень і оптимізація витрат

Джерело: складено автором за [11]

Планування клієнтської бази у логістичній компанії виходить за межі прогнозування попиту. Воно передбачає узгодження клієнтського портфеля з

транспортними можливостями підприємства. Наприклад, якщо компанія обслуговує клієнтів із різних географічних напрямів без урахування логістичних зв'язків між ними, це призводить до зростання порожніх пробігів. Тому планування включає аналіз не лише клієнтів, а й маршрутів, що формуються на основі їх замовлень. Ефективність цього етапу визначається здатністю поєднати клієнтський попит із транспортною логікою.

Організування роботи з клієнтами в логістиці має операційний характер. Кожен клієнт пов'язаний із конкретними процесами: оформленням документів, плануванням рейсу, контролем доставки. Якщо ці процеси не структуровані, виникають затримки і помилки. Використання CRM-системи дозволяє інтегрувати інформацію про клієнтів із операційними даними, що забезпечує безперервність управління. Водночас важливим є розподіл відповідальності: закріплення клієнтів за логістами підвищує якість взаємодії, але створює ризик залежності від окремих працівників.

Мотивування у контексті клієнтської бази має подвійний характер. З одного боку, воно спрямоване на клієнтів через програми лояльності та індивідуальні умови співпраці. З іншого – на персонал, який працює з клієнтами. У логістичних компаніях часто виникає ситуація, коли менеджери орієнтуються на кількість замовлень, ігноруючи їх прибутковість. Це призводить до накопичення низькомаржинальних рейсів. Тому система мотивації має враховувати не лише обсяг, а й економічний результат кожного клієнта. Наприклад, бонуси можуть залежати від маржі або рівня дебіторської заборгованості.

Контролювання клієнтської бази в логістиці є найбільш критичним елементом, оскільки саме на цьому етапі виявляються відхилення між обсягом діяльності та її ефективністю. Контроль має здійснюватися на двох рівнях: клієнта і рейсу. Аналіз рентабельності у розрізі клієнтів дозволяє визначити, які з них формують прибуток, а які – лише створюють навантаження на ресурси. Водночас контроль економіки рейсів показує, як конкретні замовлення впливають на витрати. Поєднання цих підходів дає змогу виявити приховані збитки.

У логістичній компанії чітко простежується взаємозв'язок між функціями управління:

- неякісне планування → неефективна структура клієнтів → зростання витрат;
- відсутність організації → затримки у виконанні замовлень → зниження лояльності клієнтів;
- неправильна мотивація → орієнтація на обсяг замість прибутку → збитковість;
- слабкий контроль → накопичення проблем → погіршення фінансових результатів.

Ці зв'язки показують, що управління клієнтською базою є системним процесом, де помилки на одному етапі посилюються на наступних.

Методи та інструменти управління клієнтською базою у логістичній компанії формують комплексну систему, яка поєднує маркетингові, аналітичні та операційні підходи. Її ефективність визначається не окремими інструментами, а їх узгодженістю у межах управлінського циклу.

Особливість логістичного бізнесу полягає у тому, що клієнтська база безпосередньо впливає на витрати. Тому управління клієнтами має бути спрямоване не лише на їх залучення, а на оптимізацію їх структури з точки зору економічної доцільності. Це означає перехід від орієнтації на кількість клієнтів до управління їх якістю.

Такий підхід дозволяє перетворити клієнтську базу з фактору навантаження на ресурс розвитку, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ ТОВ «СА-ЖЕНЬ»

2.1. Діагностика системи управління клієнтською базою ТОВ «СА-ЖЕНЬ»

ТОВ «СА-ЖЕНЬ» — мікропідприємство транспортно-логістичної галузі (КВЕД 49.41), зареєстроване 14.12.2009 р. Основна діяльність: організація вантажних автомобільних перевезень, переважно міжнародних (Польща, Румунія, Болгарія, Фінляндія, Грузія). Підприємство реалізує транспортну і логістичну функції: пошук замовлень, планування маршрутів. Основні характеристики підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «СА-ЖЕНЬ»

Показник	Характеристика
Повна назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «СА-ЖЕНЬ»
Код ЄДРПОУ	36865140
Дата реєстрації	14.12.2009
Юридична адреса	м. Кременчук, вул. Халаменюка, буд. 6, офіс 103
Статутний капітал	871 480 грн
Основний КВЕД	49.41 – вантажний автомобільний транспорт
Форма власності	Приватна
Засновник/ бенефіціар	Фізична особа(одноосібний власник)

Джерело: складено автором на основі YouControl[2].

З табл. 2.1 видно, що ТОВ «СА-ЖЕНЬ» має лінійно-функціональну структуру: директор приймає ключові рішення, логіст/диспетчер координує перевезення. Статутний капітал (871 480 грн) забезпечує матеріальну базу. Функціональний розподіл обов’язків персоналу наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Функціональний розподіл обов'язків персоналу ТОВ «СА-ЖЕНЬ»

Посада	Основні функції	Управлінське значення
Директор	Стратегічне керівництво, контроль договорів, ключові рішення	Формує загальний напрям розвитку
Логіст / диспетчер	Пошук замовлень, планування маршрутів, координація рейсів	Забезпечує завантаження транспорту
Бухгалтер	Облік, податковий супровід, контроль розрахунків	Підтримує фінансову дисципліну
Водії (5 осіб)	Виконання перевезень, дотримання графіків, оформлення первинних документів	Безпосередньо впливають на якість послуги

Джерело: складено автором.

Перевагою такої структури є простота комунікацій, швидкість прийняття рішень та низькі адміністративні витрати. У табл. 2.3 наведено оцінку переваг і обмежень чинної організаційної структури.

Таблиця 2.3 – Оцінка організаційної структури управління ТОВ «СА-ЖЕНЬ»

Посада	Переваги	Потенційні обмеження
Директор	Оперативність рішень	Висока концентрація повноважень
Логіст/диспетчер	Гнучкість у координації рейсів	Залежність від однієї ключової особи
Бухгалтер	Фінансова дисципліна	Обмеженість аналітики без автоматизації
Водії	Якість сервісу перевезень	Ризик простоїв і порушень режиму

Джерело: складено автором.

З табл. 2.3 видно: концентрація повноважень і залежність від вузького кола ключових працівників підвищують операційні ризики. Напрями діяльності та канали збуту наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика напрямів діяльності та каналів збуту ТОВ «СА- ЖЕНЬ»

Напрямок діяльності	Практичний зміст	Показник/ характеристика
Міжнародні перевезення	Рейси до ЄС, Грузії; оформлення CMR (вантажна накладна міжнародного автомобільного перевезення); ліцензія на міжнародні перевезення; члени АСМАП	~70% доходу підприємства; маршрути Польща, Румунія, Болгарія, Фінляндія, Грузія
Внутрішні перевезення	Рейси Україною; оформлення ТТН	~30% доходу; забезпечує гнучкість завантаження
Канал залучення замовлень	Платформа Lardi-Trans; прямі звернення постійних клієнтів	Домінуючий канал – біржа (~60% замовлень)
Ціноутворення	Тариф з урахуванням маршруту, типу вантажу, витрат на паливо	Гнучка ставка, переговорна; відсутній формалізований прайс

Джерело: складено автором на основі внутрішніх матеріалів підприємства [19].

Таким чином, ТОВ «СА-ЖЕНЬ» має чітко визначений ринковий профіль і практичну орієнтацію на ефективне використання транспортних ресурсів, однак залежність від біржових каналів підвищує цінову конкуренцію.

Маркетингова діяльність ТОВ «СА-ЖЕНЬ» зосереджується на підтриманні наявної клієнтської бази та пошуку нових замовлень через спеціалізовані логістичні платформи. Структура асортименту послуг: міжнародні перевезення (~70% доходу) та внутрішні перевезення (~30% доходу). Обсяги реалізації за 2023–2025 роки: 23 078,8 тис.грн – 23 830,9 тис.грн – 17 282,2 тис.грн відповідно [5; 6; 7]. Скорочення доходу у 2025 р. на 27,5% свідчить про потребу в активізації маркетингових зусиль.

Закупівельна діяльність підприємства пов'язана насамперед із придбанням пального, запасних частин та послуг технічного обслуговування. У табл. 2.5 наведено структуру основних матеріальних ресурсів підприємства.

Таблиця 2.5 – Структура матеріальних ресурсів і закупівельна діяльність ТОВ «СА-ЖЕНЬ»

Ресурс	Орієнтовна частка у витратах	Спосіб закупівлі
Пальне (дизельне)	~45% загальних витрат	Оперативно на АЗС за маршрутом
Технічне обслуговування та запчастини	~15% загальних витрат	За потребою; довгострокові СТО-партнери
Страховання (КАСКО, ЦПВ, CMR)	~8% загальних витрат	Річний договір
Зв'язок, програмне забезпечення	~2% загальних витрат	Абонентська плата

Джерело: складено автором на основі внутрішніх матеріалів підприємства [19].

Домінування пального у витратах (~45%) робить підприємство вразливим до цінових коливань на нафтопродукти. Показники чисельності та продуктивності праці наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Чисельність та продуктивність праці персоналу ТОВ «СА-ЖЕНЬ» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Чисельність персоналу, осіб	8	8	8
у т.ч. водії	5	5	5
Чистий дохід, тис. грн	23 078,8	23 830,9	17 282,2
Продуктивність праці(дохід/чисельність), тис.грн/особу	2 884,9	2 978,9	2 160,3
Відхилення до 2023 р., тис. грн/особу	—	+94,0	–724,6

Джерело: розраховано автором на підставі форм № 1-мс і № 2-мс[24;25; 26].

З табл. 2.6 видно, що продуктивність праці у 2025 році знизилась до 2160,3 тис.грн/особу, що на 724,6 тис. грн. менше ніж у 2023 р. Це свідчить про зниження ефективності використання трудового ресурсу внаслідок скорочення обсягів перевезень.

Фінансово-економічна діяльність ТОВ «СА-ЖЕНЬ» аналізується за даними спрощеної фінансової звітності за 2023–2025 роки (Форми № 1-мс і № 2-мс) [5; 6; 7]. У табл. 2.7 наведено горизонтальний аналіз основних показників діяльності.

Таблиця 2.7 – Горизонтальний аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «СА-ЖЕНЬ» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	2024/2023, ±	2025/2024, ±	2025/2023, %
Чистий дохід, тис. грн	23078,8	23830,9	17282,2	+752,1	–6 548,7	74,9
Собівартість, тис.грн	21431,9	22402,6	17042,1	+970,7	–5 360,5	79,5
Валовий прибуток, тис.грн	1 646,9	1 428,3	240,1	–218,6	–1 188,2	14,6
Чистий прибуток/збиток, тис. грн	467,9	266,6	–647,7	–201,3	–914,3	–138,4

Джерело: складено автором на підставі форм №1-мс і №2-мс[24; 25; 26].

У 2025 році чистий дохід скоротився на 27,5% порівняно з 2023 р. При цьому темп зниження собівартості (20,5%) відстає від темпу зниження доходу, що призвело до різкого скорочення валового прибутку та переходу до чистого збитку.

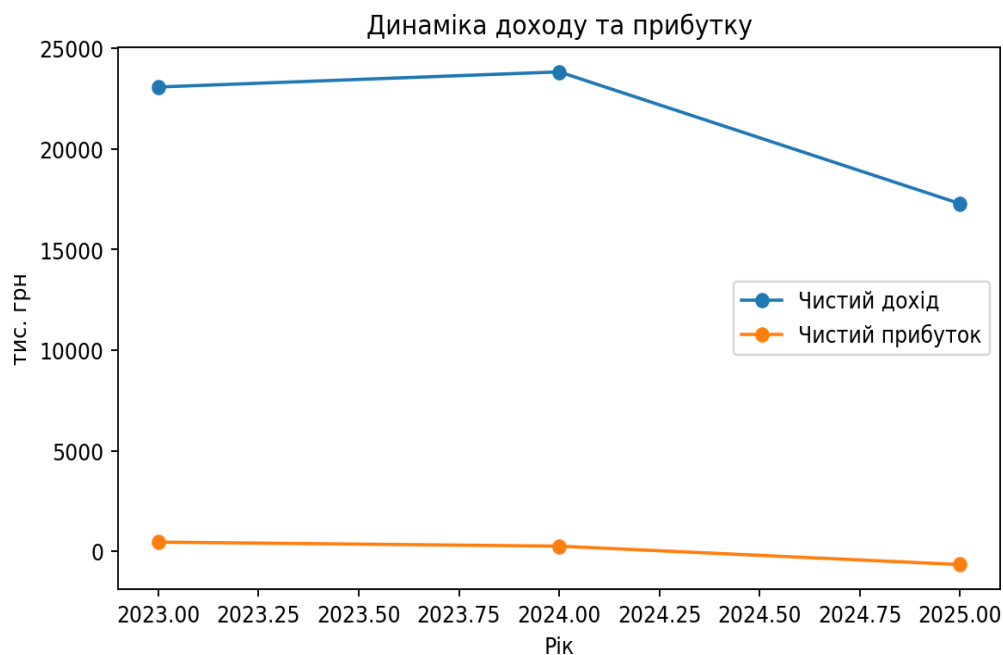


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «СА-ЖЕНЬ» за 2023–2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних даних YouControl [2].

У табл. 2.8 наведено вертикальний аналіз структури активів та джерел їх формування.

Таблиця 2.8 – Вертикальний аналіз структури активів і пасивів ТОВ «СА-ЖЕНЬ» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	% 2023	% 2025
Необоротні активи, тис.грн	1 021,2	781,9	525,0	28,6	18,1
Оборотні активи, тис.грн	2 552,5	2 550,7	2 373,2	71,4	81,9
У т.ч. грошові кошти	1 638,2	1 071,2	594,6	45,8	20,5
У т.ч. дебіторська заборгованість	447,2	980,3	1 066,2	12,5	36,8
Власний капітал, тис.грн	2 513,1	2 779,7	2 132,0	70,3	73,6
Поточні зобов'язання, тис.грн	1 060,6	552,9	766,2	29,7	26,4

Джерело: складено автором на підставі форм №1-мс[25;26;27].

Примітка: % - частка у загальних активах.

З табл. 2.8 видно, що у структурі активів зростає частка оборотних активів (з 71,4% до 81,9%), водночас грошові кошти скоротились вдвічі (з 45,8% до 20,5%), а дебіторська заборгованість зросла майже утричі – з 447,2 до 1 066,2 тис. грн, що свідчить про погіршення платіжної дисципліни контрагентів.

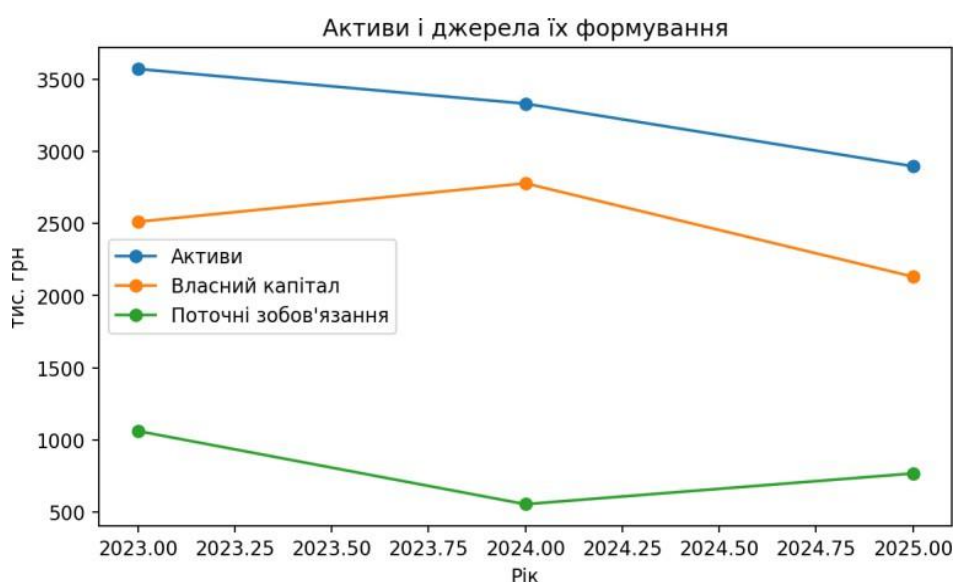


Рисунок 2.2 – Структура активів та джерел їх формування ТОВ «СА-ЖЕНЬ»

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних даних YouControl [2].

У табл. 2.9 наведено показники ліквідності підприємства за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.9 – Показники ліквідності ТОВ «СА-ЖЕНЬ» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Норматив
Коефіцієнт поточної ліквідності, разів	2,41	4,61	3,10	1,0–2,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, разів	1,54	1,94	0,78	0,2–0,35

Джерело: розраховано автором на підставі форм №1-мс [25;26;27].

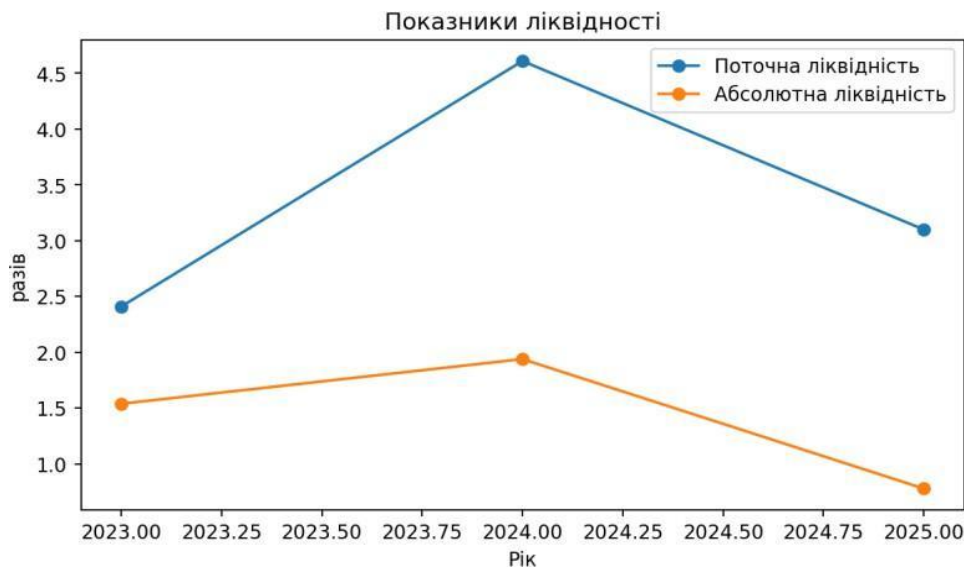


Рисунок 2.3 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «СА-ЖЕНЬ» за 2023–2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних даних YouControl [2].

Коефіцієнт поточної ліквідності перевищує норматив (1,0–2,0), що підтверджує здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання. Однак різке зниження абсолютної ліквідності у 2025р.(до 0,78) сигналізує про скорочення вільних грошових коштів.

Таблиця 2.10 – Показники рентабельності ТОВ «СА-ЖЕНЬ» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Динаміка
Валова рентабельність продажів,%	7,1	6,0	1,4	стале скорочення
Чиста рентабельність продажів,%	2,0	1,1	–3,7	Перехід до збитковості
ROA,%	13,1	7,7	–20,8	Різке зниження
ROE,%	18,6	10,1	–26,4	Погіршення дохідності

Джерело: розраховано автором на підставі форм №1-мс, №2-мс[25;26; 27].

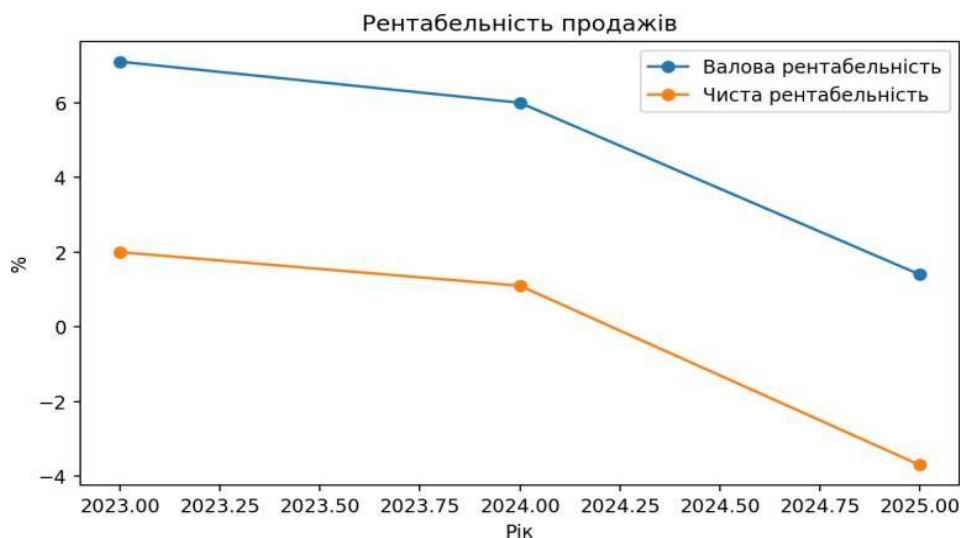


Рисунок 2.4 – Динаміка рентабельності продажів ТОВ «СА-ЖЕНЬ» за 2023–2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі аналітичних даних YouControl [2].

Результати фінансового аналізу свідчать, що у 2025 р. підприємство перейшло до збитковості: ROA склав $-20,8\%$, ROE – $-26,4\%$. Головна причина – зниження доходу при недостатньому контролі за структурою витрат.

Інформаційна система підприємства охоплює потоки щодо пошуку замовлень, погодження умов перевезення, супроводу рейсу та проведення розрахунків. Використовуються електронні таблиці, засоби комунікації (Viber, Telegram), бухгалтерські програми та платформа Lardi-Trans.

Інноваційна діяльність проявляється у впровадженні елементів цифровізації: електронних платформ пошуку вантажів та електронного обліку клієнтів. Для малого підприємства саме організаційні та процесні інновації є основним джерелом підвищення ефективності.

Діяльність підприємства регламентується: Господарським кодексом України [7], Податковим кодексом України [22], Законом України «Про автомобільний транспорт» [8], Національним стандартом бухгалтерського обліку 25, міжнародними конвенціями КДПВ (CMR), угодою TIR, правилами ЄКМТ щодо дозволів на міжнародні перевезення, а також внутрішніми документами підприємства.

PEST-аналіз охоплює чотири групи факторів зовнішнього середовища непрямої дії: політично-правові (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological). У табл. 2.11 наведено результати PEST-аналізу зовнішнього середовища ТОВ «СА-ЖЕНЬ».

Таблиця 2.11 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «СА-ЖЕНЬ»

Група	Фактор зовнішнього середовища	Знак (+/-)	Ймовірність	Ступінь впливу на ТОВ «СА-ЖЕНЬ»
Р (Political/ Політично- правові)	Дія воєнного стану в Україні; обмеження на пересування в окремих регіонах	–	Висока	Подовження маршрутів, зростання витрат
	Зміни правил міжнародних перевезень (дозволи ЄКМТ, вимоги TIR, CMR)	–	Середня	Додаткові витрати на дозволи і документи
	Вимоги до екологічних стандартів транспортних засобів (Euro 5/6 для ЄС)	–	Висока	Потреба у модернізації транспортного парку
Е (Economic/ Економічні)	Зростання цін на дизельне паливо: 44,5 грн/л (2023) → 53,2 грн/л (2025)	–	Висока	Зростання собівартості рейсу на ~20%
	Коливання курсу EUR/UAH та USD/UAH (фрахт у валюті, витрати в гривні)	-/+	Висока	Непередбачуваність маржі на міжнародних рейсах
	Зниження платоспроможності замовників у 2025 р.; зростання дебіторської заборгованості	–	Середня	Ризик невчасної оплати; зростання дебіторки з 447,2 до 1 066,2 тис. грн

Група	Фактор зовнішнього середовища	Знак (+/-)	Ймовірність	Ступінь впливу на ТОВ «СА-ЖЕНЬ»
S (Social/ Соціальні)	Дефіцит кваліфікованих водіїв- міжнародників внаслідок мобілізації та міграції	—	Висока	Труднощі з підбором та утриманням водіїв
	Жорсткі вимоги до режимів праці та відпочинку водіїв (Регламент ЄС №561/2006, угода AETR)	—	Середня	Обмеження гнучкості планування маршрутів
	Зростання вимог клієнтів до надійності, пунктуальності та якості комунікації	—	Середня	Потреба у підвищенні сервісної складової
T (Technological/ Технологічні)	Розвиток цифрових бірж вантажів(Lardi-Trans, Trans.eu, Autoline)	+	Висока	Доступ до ширшої бази замовлень і перевізників
	Впровадження електронного CMR (eCMR) та електронного документообігу	+	Середня	Скорочення часу обробки документів і витрат
	GPS-моніторинг і телематика для контролю рейсів	+	Середня	Підвищення ефективності маршрутного планування

З табл. 2.11 видно, що переважна більшість факторів зовнішнього середовища справляє негативний вплив на діяльність підприємства. Найбільш критичними є: зростання цін на паливо (+19,6% за 2023–2025 рр.), воєнний стан та дефіцит водіїв. Єдиною групою з позитивним знаком є технологічні фактори, що відкривають можливості для цифровізації.

До факторів зовнішнього середовища прямої дії відносяться споживачі, конкуренти, постачальники, партнери та регулятори. У табл. 2.12 охарактеризовано ці фактори

Таблиця 2.12 – Аналіз факторів зовнішнього середовища прямої дії ТОВ «СА- ЖЕНЬ»

Група факторів	Характеристика	Управлінський висновок
Споживачі	224 контрагенти: 14 експедиторів (58%), 56 виробників (25%), 38 торгових (17%); тиск на тарифи	Необхідно розширювати частку прямих клієнтів (виробники), знижуючи залежність від посередників
Конкуренти	>50000 зареєстрованих перевізників в Україні; інтенсивна конкуренція на платформах	Диференціація через надійність, репутацію, якість документообігу та швидкість реакції
Постачальники	АЗС (пальне~45%витрат);СТО; страхові компанії; залежність від ринкових цін	Оптимізація закупівлі пального (картки, договори); пошук надійних СТО-партнерів
Партнери	Lardi-Trans, митні брокери, страхові компанії, TIR-гаранти	Підтримання та розширення партнерської мережі
Регулятори	Митна служба України, Укртрансбезпека, ДФС, митні органи країн ЄС	Чітке дотримання нормативних вимог для збереження дозволів

Джерело: складено автором на основі[2; 23].

Зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «СА-ЖЕНЬ» реалізується через міжнародні маршрути в країни ЄС (Польща, Румунія, Болгарія) та Кавказу (Грузія). Перспективами розширення є нові ринки збуту та збільшення частки прямих клієнтів-виробників у країнах ЄС за рахунок зменшення посередницьких каналів.

У табл. 2.13 систематизовано сильні сторони та виявлені проблеми на підставі проведеного аналізу.

Таблиця 2.13 – Ідентифікація сильних сторін і проблем ТОВ «СА-ЖЕНЬ»

Сильні сторони підприємства	Виявлені проблеми
1. Досвід роботи 15+років у сфері міжнародних перевезень. 2. Активна клієнтська база–224 контрагенти. 3. Наявність міжнародних маршрутів(6 країн). 4. Використання цифрової платформи Lardi- Trans. 5. Стабільна структура власного капіталу (73,6% у 2025 р.). 6. Збереження платоспроможності(Кпл= 3,10 у2025 р.).	1. Перехід до збитковості у 2025 р.(збиток– 647,7 тис. грн). 2. Зростання дебіторської заборгованості і з 447,2 до 1 066,2 тис. грн. 3. Відсутність CRM– відсутня систематизована база клієнтів. 4. 60% замовлень – біржові (посередницькі), низько маржинальні. 5. Залежність від пального(45% собівартості). 6. Відсутність аналітики витрат у розрізі рейсів.

Джерело: складено автором за результатами аналізу

Для поглиблення діагностики проведено SWOT-аналіз, що зіставляє внутрішні характеристики підприємства з його зовнішніми можливостями і загрозами. На рис. 2.5 представлено результати SWOT-аналізу.

Сильні сторони(S)	Слабкі сторони(W)
S1:15-річний досвід на ринку міжнародних перевезень S2:Активна база з 224 клієнтів S3:Маршрути в 6 країн S4:Використання платформи Lardi-Trans S5: Власний капітал домінує у структурі джерел (73,6%)	W1:Збиток у 2025 р. –647,7 тис. грн; ROE = –26,4% W2: Відсутність CRM-бази клієнтів W3:60% замовлень через посередників (біржа) W4:Дебіторська заборгованість зросла до 1 066,2 тис. грн W5:Відсутність аналітики витрат по рейсах

Можливості(O)	Загрози(T)
O1: Зростання попиту на міжнародні перевезення після закінчення активних бойових дій O2: Розвиток цифрового документообігу (eCMR) O3: Збільшення частки прямих клієнтів-виробників O4: Впровадження маршрутної аналітики та CRM-інструментів	T1: Зростання цін на паливо (+19,6% за 2023–2025 рр.) T2: Посилення конкуренції серед перевізників T3: Валютні ризики (фрахту EUR/USD, витрати в UAH) T4: Дефіцит водіїв-міжнародників T5: Нестабільність регуляторного середовища

Рисунок 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «СА-ЖЕНЬ»

Джерело: побудовано автором

SWOT-аналіз підтверджує: незважаючи на наявну операційну базу, зниження прибутковості та слабка формалізація процесів є критичними проблемами, що знижують стійкість підприємства до зовнішніх загроз. На рис. 2.6 представлено матрицю стратегічних рішень.

	Можливості(O)	Загрози(T)
Сильні сторони (S)	S1+S2+O3: Використовуючи досвід і наявну базу клієнтів, збільшити частку прямих виробничих клієнтів з 6 до 8 (з 25% до 33%). S3+O1: Розширити географію міжнародних маршрутів із нових ринків після зняття обмежень воєнного стану.	S4+T2: Використати платформу Lardi-Trans для моніторингу конкурентних ставок і оперативного коригування тарифної політики. S5+T3: Сформувати валютні резерви для покриття курсових ризиків на міжнародних рейсах.
Слабкі сторони (W)	W2+O4: Впровадити CRM-таблицю для систематизації 24 клієнтів; збільшити частку постійних клієнтів на 10%. W5+O4: Запровадити аналітику витрат у розрізі рейсів для виявлення і усунення збиткових маршрутів.	W1+T1: Оптимізувати структуру витрат шляхом контролю економіки кожного рейсу; скоротити частку нерентабельних рейсів на 10%. W4+T5: Запровадити KPI-моніторинг платіжної дисципліни клієнтів; скоротити дебіторську заборгованість.

Рисунок 2.6 – Матриця стратегічних рішень за результатами SWOT-аналізу ТОВ «СА-ЖЕНЬ»

Джерело: складено автором.

Матриця показує, що ключовою стратегічною комбінацією є W+O: усунення слабких сторін (відсутність CRM, аналітики рейсів) через реалізацію технологічних можливостей (цифрові інструменти, CRM).

Аналіз діяльності ТОВ «СА-ЖЕНЬ» дозволяє розглядати підприємство як типового представника малого транспортно-логістичного бізнесу, для якого ключовим фактором результативності виступає не масштаб ресурсів, а здатність ефективно координувати обмежені виробничі та інформаційні потоки. Організаційна модель підприємства побудована за принципом максимальної спрощеності: управлінські рішення концентруються на рівні керівника, а операційна діяльність зосереджена у функції логіста. Така структура забезпечує швидкість реагування на ринкові зміни, але водночас створює залежність від вузького кола осіб і обмежує можливості аналітичного управління.

Специфіка діяльності підприємства проявляється у поєднанні транспортної та логістичної функцій. ТОВ «СА-ЖЕНЬ» не лише виконує перевезення, а й самостійно формує потік замовлень, планує маршрути та організовує документообіг. Це підвищує гнучкість, однак одночасно ускладнює процес управління клієнтською базою, оскільки взаємодія з клієнтами інтегрована у всі етапи операційної діяльності.

Організація роботи з клієнтами має виражений операційний характер. Основний акцент зроблено на забезпеченні завантаження транспорту, що реалізується через використання цифрових платформ та короткострокові угоди. Такий підхід дозволяє швидко адаптуватися до змін попиту, але не створює передумов для формування стабільних відносин із клієнтами. У результаті клієнтська база функціонує як інструмент поточного забезпечення діяльності, а не як стратегічний актив.

Додатковим обмеженням є відсутність систематизованого підходу до обліку та аналізу клієнтів. Інформація про взаємодію зберігається фрагментарно, що ускладнює оцінку ефективності співпраці та не дозволяє диференціювати клієнтів за їх економічною значущістю. Це призводить до того, що всі клієнти фактично

обслуговуються за однаковими принципами, незалежно від їх внеску у фінансовий результат підприємства.

Узагальнюючи, діяльність ТОВ «СА-ЖЕНЬ» характеризується високою операційною гнучкістю та здатністю підтримувати безперервність перевезень, однак організація роботи з клієнтами залишається недостатньо структурованою. Клієнтська база не інтегрована у систему стратегічного управління, що обмежує її потенціал як джерела стабільного доходу. Це формує передумови для подальшого аналізу її структури та ефективності управління, а також обґрунтування напрямів вдосконалення.

Клієнтська база ТОВ «СА-ЖЕНЬ» формується під впливом специфіки транспортно-логістичного ринку, де попит не є стабільним, а значна частина замовлень має короткостроковий характер. Це визначає її структурну неоднорідність: у межах однієї бази поєднуються як постійні клієнти з прогнозованими обсягами перевезень, так і випадкові контрагенти, взаємодія з якими обмежується одиничними угодами. Така конфігурація створює внутрішню суперечність між потребою у стабільності доходів і необхідністю постійного пошуку нових замовлень.

Аналіз структури клієнтської бази показує, що підприємство обслуговує 224 активних клієнти, серед яких домінують експедиторські компанії – 58%, тоді як частка виробничих підприємств становить лише 25%, а торговельних – 17% . Подібна структура не є випадковою: вона відображає модель залучення замовлень через логістичні платформи, де основними контрагентами виступають посередники. Це дозволяє забезпечити завантаження транспорту, але водночас формує залежність від умов, які визначаються не перевізником, а ринком.

Для більш глибокого аналізу доцільно представити узагальнену структуру клієнтської бази (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Структура клієнтської бази ТОВ «СА-ЖЕНЬ»

Тип клієнтів	Кількість	Частка, %	Характер взаємодії	Економічна оцінка
Експедиторські компанії	130	58	Короткострокові угоди	Низька маржа, висока залежність
Виробничі підприємства	56	25	Довгострокові відносини	Стабільний дохід, вища маржа
Торговельні компанії	38	17	Епізодичні замовлення	Нерегулярні надходження
Разом	224	100	—	—

Джерело: складено автором.

Дані таблиці відображають дисбаланс між кількісною та якісною структурою клієнтської бази. Переважання експедиторів означає, що більшість замовлень формується через посередницькі канали. Це знижує контроль підприємства над ціноутворенням і призводить до зменшення маржі. Водночас частка прямих клієнтів (виробників), які забезпечують стабільні вантажопотоки, залишається обмеженою.

Залежність від посередників посилюється тим, що близько 60% замовлень надходить через платформу Lardi-Trans . У короткостроковому періоді це забезпечує доступ до широкого ринку, але в довгостроковій перспективі формує цінову конкуренцію, де ключовим критерієм вибору перевізника стає тариф, а не якість сервісу. У результаті підприємство змушене адаптуватися до ринкових умов, втрачаючи можливість формувати власну клієнтську політику.

Ефективність клієнтської бази доцільно оцінювати через її вплив на фінансові результати. У 2025 році підприємство зафіксувало зниження доходу до 17 282,2 тис. грн та перехід до збитковості (–647,7 тис. грн) . Це не є випадковим явищем, а відображає структурні проблеми клієнтської бази. Якщо більшість замовлень має низьку маржу, навіть стабільний обсяг перевезень не забезпечує позитивного фінансового результату.

Для встановлення причин такого результату доцільно зіставити структуру клієнтів і фінансові показники (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Взаємозв’язок структури клієнтської бази та фінансових результатів

Показник	Характеристика	Вплив
Висока частка експедиторів	58% клієнтів	Зниження тарифів через конкуренцію
Частка біржових замовлень	~60%	Нестабільність доходів
Низька частка прямих клієнтів	25%	Обмеження довгострокових контрактів
Зростання дебіторської заборгованості	447,2 → 1 066,2 тис. грн	Погіршення ліквідності
Збитковість діяльності	–647,7 тис. грн	Наслідок низької маржі

Джерело: складено автором.

Зростання дебіторської заборгованості майже втричі свідчить про погіршення платіжної дисципліни клієнтів. Це характерно саме для роботи через посередників, де контроль за оплатою ускладнюється, а ризики розподіляються між кількома учасниками логістичного ланцюга. У результаті підприємство фактично кредитує своїх клієнтів, що знижує обсяг доступних оборотних коштів.

Ще одним аспектом ефективності є організація управління клієнтською базою. Аналіз показує, що на підприємстві відсутня централізована CRM-система, а дані про клієнтів зберігаються у розрізнених файлах. Це створює кілька взаємопов’язаних проблем. По-перше, ускладнюється відстеження історії взаємодії з клієнтом. По-друге, відсутня можливість аналізу прибутковості кожного клієнта. По-третє, управлінські рішення приймаються без системної інформаційної бази.

Фактично підприємство функціонує в умовах інформаційної фрагментації, коли кожен клієнт сприймається як окрема угода, а не як елемент довгострокової

стратегії. Це призводить до ситуації, коли низькомаржинальні замовлення накопичуються, оскільки їх прибутковість не аналізується.

Для узагальнення ключових проблем доцільно систематизувати їх у вигляді таблиці (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Основні проблеми управління клієнтською базою

Проблема	Причина	Наслідок
Відсутність CRM-системи	Розрізнені дані	Відсутність аналітики клієнтів
Домінування посередників	Орієнтація на біржі	Зниження маржі
Немає аналізу прибутковості	Відсутність обліку по клієнтах	Накопичення збиткових замовлень
Зростання дебіторської заборгованості	Низький контроль оплат	Дефіцит оборотних коштів

Джерело: складено автором

Зазначені проблеми взаємопов'язані і підсилюють одна одну. Наприклад, відсутність CRM-системи унеможлиблює сегментацію клієнтів, що, у свою чергу, не дозволяє відмовитися від низькомаржинальних замовлень. У результаті підприємство продовжує працювати з клієнтами, які не створюють економічної цінності.

Оцінюючи ефективність управління клієнтською базою, доцільно розглянути її через три виміри: економічний, організаційний та стратегічний.

Економічний вимір відображає здатність клієнтської бази генерувати прибуток. У випадку ТОВ «СА-ЖЕНЬ» цей показник є негативним, що свідчить про невідповідність між структурою клієнтів і витратами підприємства.

Організаційний вимір характеризує рівень системності управління. Відсутність автоматизованих інструментів і аналітики означає, що управління має реактивний характер, тобто підприємство реагує на запити клієнтів, але не формує їх.

Стратегічний вимір пов'язаний із довгостроковою орієнтацією. Наявна модель клієнтської бази не забезпечує стабільності, оскільки залежить від зовнішніх платформ і кон'юнктури ринку.

Для узагальнення оцінки ефективності наведемо відповідну таблицю 2.17.

Таблиця 2.17 – Оцінка ефективності управління клієнтською базою

Критерій	Поточний стан	Оцінка
Прибутковість клієнтів	Не аналізується	Низька ефективність
Структура клієнтів	Домінують посередники	Нестабільність
Інформаційна система	Відсутня CRM	Обмежена керованість
Рівень дебіторської заборгованості	Високий	Фінансові ризики

Джерело: складено автором.

Отримані результати дозволяють зробити висновок, що клієнтська база підприємства виконує функцію забезпечення операційної діяльності, але не формує стійкої економічної основи розвитку. Вона підтримує завантаження транспорту, але не гарантує прибутковості.

Причинно-наслідковий аналіз показує, що ключовим фактором є орієнтація на короткострокові замовлення через біржі. Це забезпечує швидкий доступ до клієнтів, але водночас обмежує можливості стратегічного управління. Підприємство фактично працює в режимі постійного пошуку замовлень, що знижує ефективність використання ресурсів.

Отже, клієнтська база ТОВ «СА-ЖЕНЬ» має кількісну достатність, але якісну неоднорідність. Її структура не забезпечує оптимального співвідношення між стабільністю та прибутковістю, а система управління не дозволяє повною мірою реалізувати її потенціал. Це створює підґрунтя для подальшого вдосконалення, яке має бути спрямоване на зміну структури клієнтів, впровадження аналітичних інструментів і підвищення керованості процесів взаємодії.

Проведений аналіз клієнтської бази ТОВ «СА-ЖЕНЬ» дозволяє перейти від опису її структури до розуміння внутрішніх дисбалансів, які визначають

результати діяльності підприємства. Кількісно клієнтська база є достатньою — 224 контрагенти забезпечують постійний потік замовлень, однак її якісні характеристики не відповідають завданню формування стабільного фінансового результату. Це свідчить про те, що сама наявність широкої клієнтської бази не гарантує ефективності, якщо відсутня її стратегічна структуризація.

Ключовою особливістю є домінування експедиторських компаній, які формують понад половину клієнтів. Така структура зумовлює залежність підприємства від посередницьких каналів і знижує рівень контролю над ціноутворенням. Внаслідок цього клієнтська база забезпечує завантаження транспорту, але не формує достатнього рівня маржі. Низька частка прямих клієнтів, зокрема виробничих підприємств, обмежує можливості стабілізації доходів і переходу до довгострокових контрактів.

Аналіз взаємозв'язку між клієнтською базою та фінансовими показниками підтверджує, що її структура безпосередньо впливає на результати діяльності. Зниження доходу та перехід до збитковості супроводжуються зростанням дебіторської заборгованості, що свідчить про погіршення якості клієнтського портфеля. Це означає, що проблема полягає не лише у рівні попиту, а у характеристиках клієнтів та умовах взаємодії з ними.

Окрему увагу привертає відсутність системного підходу до управління клієнтською базою. Дані про клієнтів не інтегровані в єдину інформаційну систему, не здійснюється аналіз прибутковості у розрізі контрагентів, відсутня сегментація за рівнем економічної значущості. У результаті підприємство працює в умовах інформаційної фрагментації, коли управлінські рішення приймаються без достатнього аналітичного обґрунтування.

Суттєвим обмеженням є також орієнтація на біржові канали залучення замовлень. Хоча вони забезпечують оперативний доступ до клієнтів, їх домінування формує короткострокову модель взаємодії. Це знижує передбачуваність діяльності та не дозволяє формувати стійкі партнерські

відносини. У такій ситуації підприємство фактично адаптується до ринку, а не формує власну клієнтську політику.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що клієнтська база ТОВ «СА-ЖЕНЬ» виконує функцію забезпечення операційної діяльності, але не забезпечує стратегічної ефективності. Її структура орієнтована на обсяг перевезень, а не на їх прибутковість, що призводить до накопичення низькомаржинальних замовлень. Відсутність аналітичних інструментів і систематизованого підходу до роботи з клієнтами посилює ці проблеми.

Отже, виявлені особливості клієнтської бази формують підґрунтя для подальшого дослідження ефективності управління нею. Вони також визначають необхідність переходу від кількісного підходу до якісного, де ключовим критерієм стає не кількість клієнтів, а їх внесок у фінансовий результат підприємства.

2.2. Розроблення заходів з удосконалення управління клієнтською базою ТОВ «СА-ЖЕНЬ» та особливості їх реалізації

Оцінка ефективності управління клієнтською базою потребує переходу від опису її структури до аналізу результатів, які ця структура генерує. У випадку ТОВ «СА-ЖЕНЬ» клієнтська база є чисельно достатньою (224 контрагенти), однак її функціональна віддача визначається не кількістю, а якістю взаємодії та здатністю забезпечувати стабільні фінансові потоки. Саме на цьому рівні виявляється розрив між операційною активністю підприємства та його економічними результатами.

Вихідною точкою оцінки є співвідношення між клієнтською базою та динамікою доходів. За даними звіту, у 2025 році чистий дохід скоротився до 17 282,2 тис. грн, що супроводжувалося переходом до збитковості (–647,7 тис. грн) . Це означає, що наявна клієнтська база не забезпечує необхідного рівня економічної віддачі. Якщо кількість клієнтів зберігається, а фінансовий результат погіршується, причина полягає не в обсязі попиту, а в його структурі.

Для системного аналізу доцільно виділити ключові критерії ефективності управління клієнтською базою: прибутковість, стабільність, ліквідність, керованість і стратегічна спрямованість.

Перший критерій – прибутковість – відображає здатність клієнтської бази генерувати дохід із позитивною маржею. У ТОВ «СА-ЖЕНЬ» валова рентабельність продажів знизилася з 7,1% до 1,4%, а чиста рентабельність стала від’ємною (–3,7%) . Це свідчить про системну проблему: значна частина клієнтів формує низькомаржинальні або збиткові замовлення. Причина полягає у домінуванні експедиторських компаній, які виступають посередниками та диктують умови співпраці.

Другий критерій – стабільність – пов’язаний із регулярністю замовлень. Клієнтська база підприємства характеризується високою часткою короткострокових угод, що ускладнює прогнозування доходів. Виробничі підприємства, які забезпечують стабільні перевезення, становлять лише чверть клієнтів . Це створює ситуацію, коли підприємство змушене компенсувати нестачу стабільних замовлень за рахунок постійного пошуку нових.

Третій критерій – ліквідність – відображає вплив клієнтської бази на рух грошових коштів. Зростання дебіторської заборгованості з 447,2 до 1 066,2 тис. грн свідчить про погіршення платіжної дисципліни клієнтів . Це означає, що навіть виконані перевезення не трансформуються у своєчасні грошові надходження, що знижує фінансову гнучкість підприємства.

Четвертий критерій – керованість – характеризує рівень контролю над клієнтською базою. Відсутність CRM-системи та аналітики прибутковості по клієнтах означає, що управління здійснюється без системної інформаційної підтримки . У таких умовах підприємство не може ідентифікувати найбільш цінних клієнтів і коригувати свою політику.

П’ятий критерій – стратегічна спрямованість – показує, чи відповідає структура клієнтської бази довгостроковим цілям підприємства. У даному випадку

спостерігається орієнтація на короткострокове завантаження транспорту, що не забезпечує стійкого розвитку.

Для узагальнення оцінки доцільно представити систему показників (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Критерії оцінки ефективності управління клієнтською базою

Критерій	Показник	Фактичний стан	Інтерпретація
Прибутковість	Чиста рентабельність	–3,7%	Клієнти не забезпечують прибуток
Стабільність	Частка довгострокових клієнтів	~25%	Нестабільність попиту
Ліквідність	Дебіторська заборгованість	1 066,2 тис. грн	Затримка грошових потоків
Керованість	Наявність CRM	Відсутня	Обмежений контроль
Стратегічність	Частка прямих клієнтів	Низька	Залежність від посередників

Джерело: складено автором.

Зіставлення цих показників дозволяє оцінити не лише окремі аспекти, а й загальний рівень ефективності управління. Для цього доцільно використати інтегральний підхід, де кожен критерій оцінюється за шкалою.

Таблиця 2.19 – Інтегральна оцінка ефективності управління клієнтською базою

Критерій	Оцінка (1–5)	Обґрунтування
Прибутковість	1	Наявність збитку
Стабільність	2	Низька частка постійних клієнтів
Ліквідність	2	Зростання дебіторки
Керованість	1	Відсутність системи управління
Стратегічність	2	Орієнтація на короткострокові угоди
Середня оцінка	1,6	Низький рівень ефективності

Джерело: складено автором.

Отриманий результат свідчить про те, що клієнтська база функціонує як інструмент підтримки операційної діяльності, але не виконує стратегічної ролі.

Додатковий аспект оцінки пов'язаний із впливом клієнтської бази на використання ресурсів підприємства. Аналіз показує, що значна частина витрат припадає на пальне (близько 45%), що робить ефективність кожного рейсу критичною. Якщо клієнти формують замовлення з низькою маржею, витрати не компенсуються доходами. У результаті підприємство може працювати з високим рівнем завантаження, але залишатися збитковим.

Це дозволяє сформулювати причинно-наслідковий ланцюг: структура клієнтської бази → рівень тарифів → маржа перевезень → фінансовий результат.

У випадку ТОВ «СА-ЖЕНЬ» цей ланцюг має негативну динаміку: домінування посередників призводить до зниження тарифів, що зменшує маржу і формує збитковість.

Для деталізації впливу клієнтів на результати діяльності доцільно розглянути їх через призму економічної доцільності (табл. 2.20).

Таблиця 2.20 – Оцінка економічної ефективності різних типів клієнтів

Тип клієнтів	Частка	Характер доходу	Маржинальність	Загальна оцінка
Експедитори	58%	Висока частота	Низька	Неефективні
Виробники	25%	Стабільна	Вища	Ефективні
Торгові компанії	17%	Нерегулярна	Середня	Умовно ефективні

Джерело: складено автором.

Така диференціація дозволяє виявити, що проблема полягає не у відсутності клієнтів, а у структурі взаємодії з ними. Підприємство фактично концентрується на сегменті, який забезпечує обсяг, але не прибуток.

Оцінка ефективності також передбачає аналіз внутрішніх процесів управління. На підприємстві відсутня формалізована система роботи з клієнтами: немає єдиного реєстру, не ведеться історія взаємодії, не здійснюється сегментація. Це означає, що кожне замовлення розглядається ізольовано, без урахування

попереднього досвіду співпраці. У таких умовах неможливо формувати довгострокові відносини, оскільки відсутня інформаційна основа для їх розвитку.

Порівняння з практикою підприємств, які використовують CRM-системи, показує суттєву різницю. У таких компаніях клієнтська база виступає інструментом прогнозування і планування, тоді як у ТОВ «СА-ЖЕНЬ» вона виконує лише функцію обліку.

Ще одним показником ефективності є здатність клієнтської бази забезпечувати повторні замовлення. У звіті зазначено, що значна частина угод має разовий характер. Це означає, що витрати на залучення клієнтів не компенсуються довгостроковою співпрацею.

Для узагальнення можна виділити ключові фактори, що знижують ефективність управління клієнтською базою (табл. 2.21).

Таблиця 2.21 – Фактори зниження ефективності управління клієнтською базою

Фактор	Суть впливу	Наслідок
Біржова модель залучення	Орієнтація на короткострокові угоди	Нестабільність доходів
Відсутність аналітики	Немає оцінки прибутковості клієнтів	Збиткові перевезення
Зростання дебіторки	Порушення платіжної дисципліни	Дефіцит коштів
Відсутність сегментації	Однаковий підхід до всіх клієнтів	Неефективне використання ресурсів

Джерело: складено автором

Комплексна оцінка показує, що проблема управління клієнтською базою має системний характер. Вона не обмежується окремими недоліками, а охоплює всі рівні діяльності – від операційного до стратегічного.

Узагальнюючи результати аналізу, можна сформулювати ключовий висновок: клієнтська база ТОВ «СА-ЖЕНЬ» забезпечує операційну активність, але не формує економічної ефективності. Причина полягає у домінуванні короткострокових відносин, відсутності аналітичного підходу до управління клієнтами та низькому рівні контролю над фінансовими потоками.

Це означає, що підвищення ефективності потребує не збільшення кількості клієнтів, а зміни принципів роботи з ними. Управління має перейти від реактивної моделі, орієнтованої на виконання замовлень, до проактивної, де клієнтська база використовується як інструмент формування стійкого фінансового результату.

Реалізація запропонованих заходів відбувається в умовах воєнного стану, що формує специфічне середовище впровадження. Ключові чинники, які необхідно врахувати: по-перше, обмеження руху вантажівок і потенційна мобілізація водіїв підвищують операційні ризики та роблять внутрішню оптимізацію пріоритетнішою за розширення клієнтської бази; по-друге, нестабільне електропостачання потребує вибору CRM-рішень з offline-режимом та мобільним доступом (KeyCRM, Google Drive підтримують обидва режими); по-третє, волатильність курсу EUR/UAH ($\pm 15\%$ на рік) робить розрахунки ефекту у гривні умовними — рекомендується щоквартальний перерахунок показників. За цих умов заходи 2 (маршрутна аналітика) та 3 (сегментація клієнтів) мають пріоритет як заходи скорочення збитків, тоді як заходи 1 (CRM-система) та 5 (backhaul-стратегія) є заходами розвитку, реалізація яких є доцільною після стабілізації операційної діяльності (орієнтовно — через 6 місяців після запуску аналітики рейсів).

На основі результатів SWOT-аналізу та ідентифікованих проблем розроблено чотири взаємопов'язані пропозиції, що відповідають вимогам методики: для кожної вказано суть та мету впровадження, необхідні ресурси та очікувані результати з кількісними показниками результативності. До чотирьох основних заходів додається п'ята ініціатива — backhaul-стратегія (систематичний пошук зворотних вантажів), яка дозволяє отримувати додатковий дохід без

додаткових витрат на пальне (автомобіль повертається у будь-якому разі). У табл. 2.22 наведено обґрунтування всіх чотирьох заходів.

Таблиця 2.22 – Обґрунтування пропозицій щодо розвитку ТОВ «СА-ЖЕНЬ»

Пропозиція	Суть та мета впровадження	Необхідні ресурси	Очікуваний результат (кількісні показники)
1. Впровадження CRM-бази клієнтів	Суть: єдиний реєстр 224 клієнтів з картками (контакти, історія рейсів, ставки, платіжна дисципліна). Мета: усунення проблеми відсутності систематизованих даних по клієнтах.	KeyCRM Business — 14 388 грн/рік (1 199 грн/міс) [31]. Одноразові: налаштування — 8 000 грн, навчання персоналу — 5 000 грн, перенесення даних 224 клієнтів — 6 000 грн. Трудові: логіст — 26 год (одноразово) + 2 год/міс. Загальні витрати рік 1: 38 908 грн; рік 2+: 19 908 грн/рік.	Зростання частки повторних замовлень від постійних клієнтів на 10% (з ~24 до 26–27 активних клієнтів). Цільовий приріст доходу: $2 \times 720,1$ тис. грн $\times$ маржа 2,5% = 36,0 тис. грн/рік.
2. Маршрутна аналітика та backhaul-стратегія	Суть: по кожному рейсу фіксувати: дохід, витрати на пальне, добові, збори — для виявлення нульових та від'ємних рейсів. Backhaul: паралельний пошук зворотніх вантажів через Lardi-Trans: логіст за 3–5 днів до повернення знаходить вантаж зі ставкою 50% від норми. Пальне вже витрачається — backhaul-дохід майже чистий. Мета: усунути збиткові рейси, скоротити паливні витрати на 3% та отримати додатковий дохід на зворотному шляху.	Трудові: логіст + бухгалтер — 3 год/тиж (аналітика) + 2 год/тиж (пошук backhaul). Матеріальні: Excel/Google Sheets (0 грн); Lardi-Trans — базовий пакет (0 грн). Фінансові: 0 грн.	2а. Усунення збиткових рейсів: $14 \times 5,0$ тис. грн = 68,5 тис. грн. 2б. Оптимізація пального 3%: $7\,669 \times 3\% = 230,1$ тис. грн. 2в. Backhaul (рік 1, 6 рейсів): 107,7 тис. грн. Разом захід 2: 406,3 тис. грн/рік.

Продовження таблиці 2.22

Пропозиція	Суть та мета впровадження	Необхідні ресурси	Очікуваний результат (кількісні показники)
3. Сегментація клієнтів та пріоритетне обслуговування	Суть: поділ 24 клієнтів на 3 сегменти за критеріями: маржа рейсу, частота замовлень, платіжна дисципліна (термін оплати). Мета: скоротити дебіторську заборгованість (1 066,2 тис. грн у 2025 р.).	Трудові: логіст + керівник – 4 год (одноразово) + 1 год/міс. Матеріальні: 0 грн. Фінансові: 0 грн	Скорочення дебіторської заборгованості на 20%: 3 1 066,2 до 853,0 тис.грн. Вивільнення 213,2 тис. грн оборотних коштів.
4. Електронний архів документів	Суть: хмарне зберігання CMR, ТТН, договорів, рахунків. Мета: скорочення часу на пошук документів і ризику їх втрати.	Google Drive (до 15 ГБ — безкоштовно) або Google One — 500 грн/міс = 6 000 грн/рік при обсязі понад 15 ГБ. Трудові: бухгалтер — 2 год/тиж.	Скорочення часу обробки документів на 30% (≈5 год/тиж. → 3,5 год/тиж.). Мінімізація ризику штрафів за відсутність документів при митному контролі.

Джерело: складено автором

Кожна пропозиція спрямована на усунення конкретної проблеми, виявленої у ході дослідження. Пріоритетними є маршрутна аналітика — усунення збиткових рейсів (68,5 тис. грн) та оптимізація паливних витрат на 3% (230,1 тис. грн) — разом найбільша складова ефекту. Впровадження CRM-системи забезпечить 36,0 тис. грн через утримання та залучення клієнтів, а backhaul-стратегія — 107,7 тис. грн додаткового доходу на зворотніх рейсах. Детальне обґрунтування розрахунків наведено у табл. 2.23.

Важливим функціональним доповненням до впровадження CRM-бази є можливість проведення аналітики прибутковості клієнтів. Зокрема, система дозволяє здійснювати розрахунок маржі у розрізі кожного клієнта шляхом співставлення доходу від перевезень та відповідних витрат (пальне, добові, супутні витрати).

Це дає змогу ідентифікувати низькомаржинальних та збиткових клієнтів, які формують значну частку замовлень через біржові канали, а також переорієнтовувати діяльність підприємства на більш прибуткові сегменти (виробничі компанії з регулярними перевезеннями).

У результаті впровадження такої аналітики підвищується обґрунтованість управлінських рішень щодо вибору клієнтів, встановлення тарифів та пріоритетності обслуговування, що безпосередньо впливає на зростання рентабельності діяльності підприємства.

Розрахунок очікуваного економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів проведено на підставі фактичних даних фінансової звітності ТОВ «СА-ЖЕНЬ» за 2025 рік. Усі показники базуються на конкретних даних підприємства. У табл. 2.23 наведено розрахунок показників результативності.

Таблиця 2.23 – Розрахунок показників результативності впровадження заходів для ТОВ «СА-ЖЕНЬ»

Захід	Обґрунтування розрахунку	Формула	Ефект, тис. грн
1. CRM-система (утримання 1 А-клієнта + залучення 1 нового В→А клієнта)	Утримання 1 виробничого клієнта: запобігання відтоку = 720,1 тис. грн × маржа 2,5%. Залучення 1 нового прямого клієнта через активну роботу з CRM-даними: +720,1 × 2,5%.	$2 \times 720,1 \times 2,5\%$	36,0
2а. Маршрутна аналітика — усунення збиткових рейсів	10% рейсів (~14 з 137) мають від’ємну маржу. Середній збиток на рейс: ~5,0 тис. грн (дохід < сукупних витрат). Закриття або перегляд ставки для цих рейсів.	$14 \text{ рейсів} \times 5,0$	68,5
2б. Маршрутна аналітика — оптимізація паливних витрат (3% економія)	Скорочення простоїв і неефективних маршрутів на 3% від витрат на пальне. Галузевий орієнтир: 2–5% при введенні аналітики рейсів. Консервативна оцінка [23].	$7\,669,0 \times 3\%$	230,1

Продовження таблиці 2.23

Захід	Обґрунтування розрахунку	Формула	Ефект, тис. грн
3. Сегментація клієнтів — скорочення дебіторської заборгованості	Скорочення дебіторки на 25% через контроль С-сегменту та систему нагадувань: $1\,066,2 \times 25\% = 266,6$ тис. грн вивільнення. Непряма вигода (альт. витрати 10%): $266,6 \times 10\% = 26,7$ тис. грн. Скорочення безнадійної дебіторки (5%): $53,3 \times 10\% = 5,3$ тис. грн.	$266,6 \times 10\% + 53,3 \times 10\%$	32,0
4. Цифровий архів документів	Уникнення 1 митного штрафу/рік за відсутність CMR: $500 \text{ EUR} \times 73,8 \text{ грн/EUR} = 36,9$ тис. грн. Економія часу (30% від 5 год/тиж): $1,5 \text{ год} \times 240 \text{ грн/год} \times 48 \text{ тиж} = 17,3$ тис. грн.	$36,9 + 17,3$	54,2
Разом (брутто)			528,5
Витрати на впровадження рік 1 (CRM 38,9 + архів 6,0)			-44,9
Чистий ефект рік 1			483,6
Витрати рік 2+ (CRM 19,9 + архів 6,0)			-25,9
Чистий ефект рік 2+			502,6
-647,7 + 483,6 = -164,1 тис. грн (скорочення збитку 2025 р. на 75%)			

Сукупний чистий економічний ефект від впровадження чотирьох заходів у консервативному сценарії становить 483,6 тис. грн у перший рік реалізації (з урахуванням одноразових витрат на впровадження CRM-системи — 38,9 тис. грн) та 502,6 тис. грн починаючи з другого року. Це дозволить ТОВ «СА-ЖЕНЬ» скоротити збиток 2025 р. (-647,7 тис. грн) приблизно на 75% — до -164,1 тис. грн — і вийти на беззбитковість протягом другого року реалізації за умови стабілізації доходів. Ключовими чинниками досягнення ефекту є: усунення збиткових рейсів через маршрутну аналітику (68,5 тис. грн), скорочення паливних витрат на 3% (230,1 тис. грн) та backhaul-стратегія як підпункт заходу 2 (107,7 тис. грн у рік 1).

Вартість заходів на рік 1 складає 44,9 тис. грн, що забезпечує ROI першого року на рівні 1 077%.

Для реалізації запропонованих заходів розроблено план організаційно-економічних заходів у вигляді діаграми Гантта (табл. 2.24) та матриці відповідальності (табл. 2.25), що визначають терміни, відповідальних осіб і показники результативності кожного заходу.

Таблиця 2.24 – Діаграма Гантта з впровадження заходів для ТОВ «СА-ЖЕНЬ»

№	Захід	Міс. 1	Міс. 2	Міс. 3	Міс. 4	Міс. 5–12	Показник результативності
1	Розробка структури CRM-бази(реєстр 224 клієнтів)	0					База заповнена по 224 клієнтах; 1 клієнт = 1 картка
2	Запровадження аналітики витрат у розрізі рейсів та backhaul-стратегії (пошук зворотніх вантажів через Lardi-Trans)	1	0				100% рейсів проаналізовано; виявлено нульову маржу. Backhaul: $\geq 22\%$ порожніх рейсів із зворотнім вантажем (6 рейсів/рік 1).
3	Сегментація 224 клієнтів та встановлення пріоритетів		0				3 сегменти; TOP-10 пріоритетних клієнтів визначено
4	Створення електронного архіву документів		1	0			100% документів за 2025–2026 рр. оцифровано і структуровано
5	Запуск системи KPI та щомісячного моніторингу			1	0	0	Щомісячний звіт по 5 KPI; чистий ефект $\geq 502,6$ тис. грн/рік

Примітка: 0 – активна фаза впровадження; 1 – підготовчий етап.

Джерело: складено автором.

У табл. 2.25 наведено матрицю відповідальності, де В – відповідальний виконавець, У – учасник.

Таблиця 2.25 – Матриця відповідальності за впровадження заходів

Захід	Директор	Логіст	Бухгалтер	Водії
1.Формування CRM-бази клієнтів	В	В	У	–
2. Аналітика витрат та backhaul-стратегія	В	В	В	У
3.Сегментація клієнтів	В	В	–	–
4.Електронний архів документів	В	У	В	У
5. Система KPI та моніторинг	В	У	У	–

Джерело: складено автором. Примітка: В – відповідальний виконавець; У – учасник.

Реалізація заходів передбачена протягом 5 місяців із подальшим постійним моніторингом KPI. При цьому backhaul-стратегія запускається паралельно з маршрутною аналітикою починаючи з 3-го місяця, оскільки потребує даних про порожні рейси, які формуються на етапі аналітики. Розподіл відповідальності між директором, логістом, бухгалтером та водіями (як учасниками backhaul-рейсів) забезпечує охоплення всіх функціональних блоків підприємства без залучення додаткового персоналу.

Для формалізації управлінських рішень щодо впровадження запропонованих заходів розроблено організаційно-розпорядчий документ — наказ директора ТОВ «СА-ЖЕНЬ» про введення в дію системи управління клієнтською базою. Документ визначає перелік заходів, відповідальних виконавців та терміни їх реалізації, а також порядок звітування. Зразок наказу наведено у Додатку В. Впровадження через наказ забезпечує юридичну силу рішень керівництва та обов’язковість їх виконання персоналом без необхідності укладення окремих угод.

Оцінка ефективності управління клієнтською базою ТОВ «СА-ЖЕНЬ» дозволяє сформулювати узагальнене уявлення про реальний вплив клієнтів на результати діяльності підприємства. Отримані результати свідчать, що клієнтська

база забезпечує безперервність операційної діяльності, однак її поточна структура не трансформується у позитивний фінансовий результат. Це означає, що проблема ефективності має не кількісний, а якісний характер.

Аналіз за ключовими критеріями показав, що прибутковість клієнтської бази є недостатньою: зниження рентабельності та перехід до збитковості відображають системне накопичення низькомаржинальних замовлень. Причина цього полягає у домінуванні клієнтів-посередників, які формують основний обсяг перевезень, але обмежують можливості підприємства впливати на тарифну політику. У результаті клієнтська база генерує обсяг роботи, але не забезпечує відповідного рівня доходності.

Стабільність клієнтської бази також оцінюється як обмежена. Низька частка довгострокових клієнтів і висока залежність від короткострокових угод призводять до коливань у завантаженні транспорту та ускладнюють планування діяльності. Це змушує підприємство працювати у режимі постійного пошуку замовлень, що знижує ефективність використання ресурсів.

Оцінка ліквідності показала, що клієнтська база формує додаткові фінансові ризики через зростання дебіторської заборгованості. Порушення платіжної дисципліни клієнтів призводить до затримок грошових надходжень, що ускладнює управління оборотним капіталом і знижує фінансову стійкість підприємства. Таким чином, ефективність клієнтської бази не може розглядатися лише через призму доходів – вона безпосередньо впливає на рух грошових потоків.

Рівень керованості клієнтською базою залишається низьким через відсутність систематизованих інструментів управління. Відсутність CRM-системи та аналітики прибутковості унеможлиблює ідентифікацію найбільш цінних клієнтів і коригування політики взаємодії. У таких умовах управління має реактивний характер і не дозволяє формувати довгострокову стратегію.

Стратегічна оцінка показує, що клієнтська база орієнтована на короткострокове забезпечення діяльності, а не на формування конкурентних переваг. Підприємство адаптується до умов ринку, але не впливає на їх

формування. Це обмежує можливості розвитку та підвищує залежність від зовнішніх факторів.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що ефективність управління клієнтською базою ТОВ «СА-ЖЕНЬ» є недостатньою через невідповідність між її структурою, механізмами управління та стратегічними цілями підприємства. Клієнтська база виконує функцію підтримки операційної діяльності, але не забезпечує економічної стійкості.

Виявлені проблеми мають системний характер і взаємопов'язані між собою. Домінування посередників знижує маржу, відсутність аналітики не дозволяє це виявити, а зростання дебіторської заборгованості погіршує фінансовий стан. Така сукупність факторів формує замкнений цикл, у якому підприємство підтримує обсяг діяльності, але не підвищує її ефективність.

Отже, підвищення ефективності управління клієнтською базою потребує зміни підходів до її формування та використання. Необхідний перехід від орієнтації на кількість замовлень до орієнтації на їх економічну доцільність, від фрагментарного обліку до системної аналітики, від короткострокових угод до довгострокових відносин із клієнтами. Саме ці напрями створюють основу для подальшого вдосконалення діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження управління клієнтською базою ТОВ «СА-ЖЕНЬ» дозволило перейти від опису окремих аспектів діяльності підприємства до цілісного розуміння взаємозв'язків між структурою клієнтів, організацією роботи та фінансовими результатами. У ході аналізу встановлено, що клієнтська база підприємства сформована під впливом ринкових умов транспортно-логістичної галузі, де переважає короткострокова взаємодія та висока конкуренція за замовлення. Це визначає її кількісну достатність, але водночас створює обмеження для формування стабільного економічного результату.

За результатами виконання першого та другого завдань визначено сутність клієнтської бази як багаторівневої системи, що поєднує економічні, інформаційні та поведінкові характеристики клієнтів, і охарактеризовано елементи системи управління нею. Транспортно-логістична специфіка формує особливе середовище: висока залежність від зовнішніх факторів, варіативність попиту та значна роль інформаційних потоків. Методичним базисом обрано поєднання ABC-аналізу, показника CLV та CRM-інструментів.

Дослідження особливостей транспортно-логістичної сфери дозволило виявити специфічні умови, у яких функціонує клієнтська база. Висока залежність від зовнішніх факторів, варіативність попиту, інтеграція клієнтів у операційні процеси та значна роль інформаційних потоків формують складне середовище управління. У таких умовах клієнтська база стає не лише джерелом доходу, а й фактором, що визначає структуру витрат, рівень ризиків і ефективність використання ресурсів.

Виконання третього завдання — діагностика системи управління клієнтською базою ТОВ «СА-ЖЕНЬ» — підтвердило, що підприємство має 224 контрагенти, де 60% замовлень генерують лише 15% постійних клієнтів. Фінансовий аналіз виявив зниження чистого прибутку на 86,5% за 2023–2025 рр. та зростання дебіторської заборгованості. SWOT-аналіз ідентифікував ключові

загрози (цінове тиснення, конкуренція) та можливості (цифровізація, прямі контракти).

Відсутність CRM-системи, централізованого обліку та аналітики прибутковості унеможлиблює ефективне стратегічне управління клієнтськими відносинами і є головним структурним недоліком у системі управління підприємством.

Оцінка ефективності управління клієнтською базою за ключовими критеріями – прибутковість, стабільність, ліквідність, керованість і стратегічність – показала низький рівень її результативності. Клієнтська база забезпечує операційну діяльність підприємства, але не формує стійкого економічного результату. Причинно-наслідковий аналіз дозволив встановити, що основною проблемою є невідповідність між структурою клієнтів і цілями підприємства.

Четверте завдання — розроблення заходів з удосконалення управління — реалізовано через чотири взаємопов'язані заходи: впровадження CRM-системи (KeyCRM Business, 38 908 грн у рік 1), маршрутну аналітику (облік економіки кожного рейсу), ABC-сегментацію клієнтів, цифровий архів документів та backhaul-стратегію пошуку зворотніх вантажів (захід 2). Кожен захід деталізовано у часовому (діаграма Гантта, 5 місяців), фінансовому (таблиця ефектів, чистий результат 483,6 тис. грн у рік 1) та ресурсному (матриця відповідальності) вимірах відповідно до вимог методичних рекомендацій. Сукупний ефект дозволяє скоротити збиток 2025 р. на 75% — з –647,7 до –164,1 тис. грн.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів показав, що навіть за умов обмежених ресурсів підприємство має можливість суттєво покращити свої фінансові результати. Це підтверджує, що проблема ефективності управління клієнтською базою пов'язана не стільки з обсягом ресурсів, скільки з якістю їх використання.

Загалом дослідження підтверджує, що підвищення ефективності діяльності підприємства у транспортно-логістичній сфері неможливе без переосмислення підходів до управління клієнтською базою. Перехід від реактивної моделі,

орієнтованої на виконання окремих замовлень, до проактивної, що передбачає формування довгострокових відносин і використання аналітики, створює основу для стійкого розвитку.

Таким чином, мету роботи досягнуто: проведено комплексне дослідження клієнтської бази підприємства, виявлено ключові проблеми її управління та обґрунтовано напрями їх вирішення. Отримані результати можуть бути використані як у практичній діяльності підприємства, так і в подальших наукових дослідженнях, спрямованих на вдосконалення управління клієнтськими відносинами в умовах сучасного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. Формування та управління клієнтською базою банку. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2021. № 2. С. 7-15.
2. Аналітичні дані ТОВ «СА-ЖЕНЬ». You Control. URL: <https://youcontrol.com.ua>
3. Брус В. Інформаційні системи управління взаємозв'язками з клієнтами в сфері освіти. Вісник студентського наукового товариства «Ватра». 2022. №147. С.7-13.
4. Бунда Н. В. Економічний ефект від впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. Обліково-фінансова наука і практика: пріоритети розвитку та місія у воєнний час. 2022. №13. С. 222 – 225.
5. Варіс І. О. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. Маркетинг і цифрові технології. 2021. № 2. С. 48-66.
6. Гаркавенко В. О. Економіко-математична модель управління клієнтською базою підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2022. № 50. С. 177-196.
7. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 01.03.2026)
8. Закон України «Про автомобільний транспорт» від 05.04.2001 № 2344-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14> (дата звернення: 01.03.2026).
9. Заїка О. О. Менеджмент CRM-системи як особливий підхід до провадження бізнесу клієнтів. Actual priorities of modern science, education and practice. 2022. №12. С. 187 – 191.
10. Іваненко В. О. ABC-аналіз як дієвий аналітичний інструмент в системах маркетингу та менеджменту закладів ресторанного господарства. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 7. С. 5-15

11. Квасній Л.Г., Шульжик Ю.О., Сенишин С.Є. Управління відносинами з клієнтами як фактор підвищення конкурентоспроможності компанії. Наукові інновації та передові технології. 2022. №2(4). С. 163-173
12. Котлер Ф., Армстронг Г., Основи маркетингу. Київ: Науковий світ, 2020. 880 с.
13. Мірошніченко, І. В. Використання RFM-аналізу в сегментації клієнтів. Економіка та держава. 2022. № 1. С. 114-122.
14. Міцкевич Н. В., Міцкевич Д. І. Автоматизація взаємовідносин з клієнтами як інструмент управління діяльністю сільськогосподарських підприємств. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2020. №3. С. 19-26.
15. Нагорняк Г. С. Дослідження впливу інтелектуального капіталу на соціальноекономічний розвиток вітчизняних машинобудівних підприємств у контексті його створення та використання. Review of transport economics and management. 2021. № 5(21). С. 45-58.
16. Назаренко С.А., Носань Н.С. Управління інформаційною системою бізнес-організації в умовах цифрової трансформації економіки України. Приазовський економічний вісник. 2021. №5(28). С. 185-189.
17. Офіційний сайт компанії ProConsulting. URL: <https://proconsulting.ua/ua>
18. Офіційний сайт компанії IDC. URL: https://www.idc.com/cis_eng
19. Офіційний сайт компанії Research and Markets. URL: <https://www.researchandmarkets.com>
20. Панфйорова Л. База клієнтів як нематеріальний актив. Теорія і практика інтелектуальної власності. 2022. № 6. С. 39–47.
21. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020, 424 с.
22. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 01.03.2026)
23. Ринок автомобільних перевезень в Україні. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2026).

24. Фінансова звітність ТОВ «СА-ЖЕНЬ» за 2023 рік (Форми №1-мс, №2-мс).
25. Фінансова звітність ТОВ «СА-ЖЕНЬ» за 2024 рік (Форми №1-мс, №2-мс).
26. Фінансова звітність ТОВ «СА-ЖЕНЬ» за 2025 рік (Форми №1-мс, №2-мс).
27. Bulck A. Identifying client characteristics to predict homecare use more accurately: a Delphi-study involving nurses and homecare purchasing specialists. BMC Health Services Research. 2022. № 22. URL: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-022-077339>
28. Shanahan D. Achieving scaled and sustained use of client-based projects in business. Pepperdine. 2021. № 43(1). Pp. 59-74.
29. Valendin J. Customer base analysis with recurrent neural networks. International Journal of Research in Marketing. 2022. № 39. Pp. 988-1018.
30. Reutterer T. Leveraging purchase regularity for predicting customer behavior the easy way. International Journal of Research in Marketing. 2021. № 38. Pp. 194- 215.
31. KeyCRM. Тарифи та можливості CRM-системи для бізнесу. URL: <https://keycrm.app/pricing> (дата звернення: 18.05.2026).