

**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
КАРАВАНСЬКОЇ ВІКТОРІЇ ЄВГЕНІВНИ**

Науковий керівник: к.е.н., доц., доц. кафедри менеджменту Юлія ЛАЗАРЕНКО

**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 ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Сутність та економічний зміст поняття «клієнтська база», її роль у забезпеченні конкурентоспроможності бізнес-організації.....	7
1.2 Методичні підходи до формування, сегментації та оцінювання ефективності управління клієнтською базою.....	14
1.3 Система управління клієнтською базою бізнес-організації та її основні елементи.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР».....	31
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» та аналіз основних показників його фінансово-господарської діяльності.....	31
2.2 Дослідження структури, динаміки й наявних елементів системи управління клієнтською базою бізнес-організації.....	45
2.3 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення системи управління клієнтською базою бізнес-організації та організаційне забезпечення їх реалізації.....	57
ВИСНОВКИ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та загострення конкурентної боротьби ефективне управління клієнтською базою набуває особливого значення для забезпечення стійкого функціонування та розвитку бізнес-організацій. Зміна поведінки споживачів, зростання ролі цифрових технологій, персоналізації обслуговування та побудови довгострокових відносин із клієнтами обумовлюють необхідність формування ефективної системи управління клієнтською базою. Саме клієнти виступають ключовим джерелом формування доходів підприємства, тому їх утримання, розвиток та підвищення лояльності стають стратегічними завданнями сучасного бізнесу.

Особливої актуальності проблематика дослідження набуває в умовах нестабільного економічного середовища, коли підприємства змушені оперативно реагувати на зміни попиту, оптимізувати витрати на залучення нових клієнтів та підвищувати ефективність взаємодії з наявною клієнтською базою. Недостатній рівень систематизації клієнтської інформації, відсутність чітких підходів до сегментації та оцінювання клієнтів, а також неефективне використання сучасних інструментів управління знижують конкурентоспроможність підприємств і стримують їх розвиток. У зв'язку з цим виникає необхідність поглибленого дослідження теоретико-методичних засад та практичних аспектів управління клієнтською базою, а також розробки обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення відповідної системи на прикладі конкретного підприємства. Це зумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної бакалаврської роботи та визначає її наукову і практичну значущість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління клієнтською базою бізнес-організації активно досліджується такими вітчизняними науковцями, як Сало Я. В. [1], Гулик Т. В., Бодня Д. А. [2], Грековою Т., Жекю А.

[3], Трайно В. М. [4], Місюкевич В. І., Трушкіною Н. В., Шкригун Ю. О. [5], Буга Н. Ю., Огречук А. В. [6], Обручем Г. В., Бережним І. О., Гавадзюком Є. Б. [7], Макаровою В., Нечипоренко В. [8], Захаренко-Селезньовою А. М., Трайно В. М., Яловегою Н. І. [9], Бойком Р. В., Андрушкевичем З. М. [10] та іншими. У їхніх працях розкрито сутність клієнтської бази як складової клієнтського капіталу, обґрунтовано значення клієнтоорієнтованого підходу, досліджено вплив цифровізації на управління клієнтською лояльністю та клієнтським досвідом, а також визначено роль маркетингових інструментів і комунікацій у формуванні ефективної взаємодії з клієнтами. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного поєднання аналітичних, цифрових і організаційних інструментів управління клієнтською базою в умовах нестабільного ринкового середовища, що зумовлює необхідність подальших наукових розробок у цьому напрямі.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є узагальнення теоретико-методичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління клієнтською базою бізнес-організації в умовах конкурентного ринкового середовища.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено такі *завдання*:

- дослідити економічну природу та значення клієнтської бази для підвищення конкурентоспроможності бізнес-організації;
- охарактеризувати принципи формування й розвитку клієнтської бази бізнес-організації;
- проаналізувати наявні методичні підходи до формування, сегментації та управління клієнтською базою;
- визначити ключові елементи системи управління клієнтською базою бізнес-організації;
- навести організаційно-економічну характеристику досліджуваної бізнес-організації – ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» та проаналізувати основні показники її фінансово-господарської діяльності;

- охарактеризувати конкурентне середовище й визначити вплив зовнішніх факторів на формування клієнтської бази бізнес-організації;
- дослідити структуру, динаміку й елементи наявної системи управління клієнтською базою бізнес-організації та розробити заходи для її удосконалення;
- здійснити економічне обґрунтування й розглянути управлінський супровід реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління клієнтською базою бізнес-організації в умовах конкурентного ринкового середовища.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти управління клієнтською базою бізнес-організації.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечують досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань. Зокрема, застосовано методи аналізу та синтезу – для дослідження сутності клієнтської бази та системи її управління; порівняльний метод – для оцінювання підходів до формування та сегментації клієнтів; економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності підприємства; методи групування та класифікації – для сегментації клієнтської бази; графічний і табличний методи – для наочного представлення результатів дослідження; а також системний підхід – для обґрунтування напрямів удосконалення управління клієнтською базою бізнес-організації.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу кваліфікаційної бакалаврської роботи становлять нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління клієнтською базою, маркетингу та менеджменту, статистичні матеріали, аналітичні звіти, а також фінансова й управлінська звітність ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР». У процесі дослідження використано дані офіційних сайтів підприємства, відкритих інформаційних ресурсів і баз даних, що дозволило забезпечити достовірність,

повноту та об'єктивність проведеного аналізу й обґрунтування практичних рекомендацій.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення системи управління клієнтською базою бізнес-організації, які можуть бути використані в діяльності ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, оптимізації процесів їх сегментації та утримання, а також зростання рівня лояльності та прибутковості клієнтів. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності підприємства, покращення якості управлінських рішень і можуть бути застосовані іншими підприємствами для вдосконалення власної системи управління клієнтською базою.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, 6 рисунків, 30 таблиць, списку використаних джерел з 34 найменувань, 3 додатків. Основний зміст роботи викладено на 75 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та економічний зміст поняття «клієнтська база», її роль у забезпеченні конкурентоспроможності бізнес-організації

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин, загострення конкурентної боротьби та цифрової трансформації економіки особливого значення набуває формування та ефективне управління клієнтською базою підприємства як ключового елементу його економічного потенціалу. Клієнтська база виступає не лише сукупністю споживачів продукції чи послуг, а й стратегічним ресурсом, який формує основу стабільності доходів підприємства, забезпечує його ринкові позиції та визначає перспективи подальшого розвитку. Як зазначає Сало Я. В., впровадження клієнтоорієнтованого підходу дозволяє підвищити ефективність системи управління підприємством та створити стійкі конкурентні переваги, що ґрунтуються на задоволенні потреб споживачів [1].

З економічної точки зору клієнтська база характеризується як система довгострокових взаємозв'язків підприємства з клієнтами, яка забезпечує формування стабільних грошових потоків, зниження витрат на залучення нових споживачів та підвищення рівня їх лояльності. У цьому контексті, як підкреслюють Гулик Т. В. та Бодня Д. А., клієнтська база є невід'ємною складовою клієнтського капіталу підприємства, що відображає економічну цінність взаємовідносин із клієнтами та їх здатність генерувати майбутні доходи [2]. Таким чином, клієнтська база набуває ознак нематеріального активу, який формує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

В умовах цифровізації економіки особливого значення набуває трансформація підходів до управління клієнтською базою, що передбачає використання сучасних інформаційних технологій, зокрема CRM-систем, аналітичних платформ та інструментів цифрового маркетингу. Як зазначають Грекова Т. та Жекю А., цифровізація процесів управління клієнтською лояльністю дозволяє підприємствам ефективно сегментувати клієнтів, здійснювати персоналізацію пропозицій та підвищувати якість взаємодії зі споживачами [3]. У свою чергу, розвиток цифрових технологій сприяє переходу від традиційних моделей взаємодії до більш гнучких, клієнтоорієнтованих підходів, що базуються на аналізі великих обсягів даних.

Сутність клієнтської бази тісно пов'язана з формуванням клієнтського досвіду, який є результатом взаємодії клієнта з підприємством на всіх етапах споживчого циклу. Як зазначає Трайно В. М., клієнтський досвід формується як сукупність вражень і оцінок, що виникають у процесі контакту клієнта з підприємством, і безпосередньо впливає на рівень його задоволеності та лояльності [4]. При цьому, як наголошують Місюкевич В. І., Трушкіна Н. В. та Шкригун Ю. О., управління клієнтським досвідом є пріоритетним напрямом діяльності підприємств, оскільки саме через нього забезпечується підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та досягнення високих фінансових результатів [5].

Подальший розвиток концепції управління клієнтською базою пов'язаний із впровадженням сучасних маркетингових комунікацій та цифрових інструментів взаємодії з клієнтами. Як зазначають Буга Н. Ю. та Огречук А. В., маркетингові комунікації нового покоління базуються на інтеграції цифрових технологій, що забезпечують ефективну взаємодію з клієнтами в різних каналах комунікації, підвищують рівень персоналізації обслуговування та сприяють формуванню довгострокових відносин із клієнтами [6]. Це дозволяє підприємствам більш гнучко реагувати на зміни споживчих потреб і формувати індивідуальні пропозиції для різних сегментів клієнтів.

Важливим аспектом сучасного розуміння клієнтської бази є її тісний зв'язок із процесами цифровізації та клієнтоцентричного управління. Як доводять Обруч Г. В., Бережний І. О. та Гавадзюк Є. Б., у сучасній «епосі клієнта» ключовими факторами успіху підприємства є формування позитивного клієнтського досвіду на всіх етапах взаємодії, забезпечення «безшовної» комунікації та впровадження цифрових технологій управління клієнтським досвідом [7]. Це зумовлює необхідність трансформації бізнес-моделей підприємств та їх орієнтації на максимальне задоволення потреб клієнтів.

З метою узагальнення наукових підходів та систематизації їх ключових характеристик доцільно представити відповідні визначення у табл. 1.1 [1-7].

Таблиця 1.1 – Наукові підходи до визначення сутності категорії «клієнтська база» підприємства

Автор / джерело	Визначення	Коментар
Сало Я. В. [1]	Клієнтська база розглядається як стратегічний ресурс підприємства, що формується на основі клієнтоорієнтованого підходу та забезпечує підвищення ефективності управління і конкурентоспроможності	Акцент на стратегічній ролі клієнтів та їх впливі на ефективність управління
Гулик Т. В., Бодня Д. А. [2]	Клієнтська база є складовою клієнтського капіталу, що відображає систему довгострокових взаємовідносин із клієнтами та їх здатність генерувати майбутні доходи	Розглядається як економічний актив і джерело стабільних грошових потоків
Грекова Т., Жекю А. [3]	Клієнтська база формується та розвивається за рахунок використання цифрових технологій, що забезпечують сегментацію клієнтів і персоналізацію взаємодії	Акцент на цифровізації та аналітичних інструментах управління
Трайно В. М. [4]	Клієнтська база пов'язана з формуванням клієнтського досвіду як сукупності вражень і оцінок клієнта в процесі взаємодії з підприємством	Підхід через призму клієнтського досвіду
Місюкевич В. І., Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. [5]	Управління клієнтською базою базується на ефективному управлінні клієнтським досвідом, що визначає рівень задоволеності та лояльності клієнтів	Акцент на лояльності та якості взаємодії
Буга Н. Ю., Огречук А. В. [6]	Клієнтська база формується через систему маркетингових комунікацій, інтегрованих із цифровими технологіями взаємодії з клієнтами	Підхід через маркетингові комунікації та digital-інструменти
Обруч Г. В., Бережний І. О., Гавадзюк Є. Б. [7]	Клієнтська база розглядається як елемент клієнтоцентричної моделі управління, що базується на цифровізації та забезпеченні безперервної взаємодії з клієнтами	Акцент на клієнтоцентричному підході та цифровій трансформації

Джерело: складено автором на основі [1-7]

Аналіз і систематизація наукових підходів дозволяє зробити висновок, що клієнтська база розглядається дослідниками як багатогранна економічна категорія, яка поєднує в собі характеристики стратегічного ресурсу, складової клієнтського капіталу та інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Вона виходить за межі простого переліку споживачів і трактується як система довгострокових взаємовідносин із клієнтами, що формує стабільні грошові потоки, підвищує рівень лояльності та забезпечує стійкість розвитку підприємства.

Водночас сучасні підходи акцентують увагу на необхідності інтеграції цифрових технологій, управління клієнтським досвідом і використання маркетингових комунікацій для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Це свідчить про трансформацію традиційних підходів до управління клієнтською базою у напрямі клієнтоцентричності та цифровізації, що потребує комплексного застосування аналітичних, організаційних і технологічних інструментів з метою формування довгострокових конкурентних переваг підприємства [1-7].

Отже, узагальнення наукових підходів до трактування сутності клієнтської бази дозволяє зробити висновок, що вона є не просто сукупністю споживачів продукції чи послуг підприємства, а складною економічною категорією, яка відображає систему стійких взаємовідносин між підприємством і його клієнтами, їхню економічну цінність та потенціал формування майбутніх доходів. На основі проведеного дослідження доцільно визначити клієнтську базу як структуровану сукупність існуючих і потенційних клієнтів підприємства, що характеризується рівнем їх лояльності, активності, прибутковості та якістю взаємодії з підприємством і виступає стратегічним ресурсом забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Такий підхід дозволяє розглядати клієнтську базу не лише як об'єкт обліку, а як динамічну систему управління, що потребує постійного аналізу, сегментації та розвитку з використанням сучасних цифрових інструментів і клієнтоорієнтованих стратегій.

Роль клієнтської бази у забезпеченні конкурентоспроможності бізнес-організації характеризується багатогранністю та охоплює як економічні, так і управлінські аспекти діяльності підприємства.

З метою систематизації основних напрямів впливу, відповідних показників ефективності та інструментів реалізації доцільно узагальнити ці характеристики у табл. 1.2 [8-10].

Таблиця 1.2 – Роль клієнтської бази у забезпеченні конкурентоспроможності бізнес-організації

Напрямок впливу	Зміст ролі клієнтської бази	Ключові показники (KPI)	Інструменти реалізації	Вплив на конкурентоспроможність
Формування доходів	Генерує основні грошові потоки через реалізацію продукції та послуг	Дохід, середній чек, CLV	CRM, аналітика продажів	Підвищення фінансової стійкості
Утримання клієнтів	Забезпечує повторні покупки та довгострокові взаємовідносини	Retention rate, churn rate	Програми лояльності, персоналізація	Формування стабільної клієнтської бази
Підвищення лояльності	Формує позитивний клієнтський досвід та довіру до бренду	NPS, рівень задоволеності (CSAT)	CRM, сервісна підтримка, UX	Посилення бренду та репутації
Сегментація клієнтів	Дозволяє виділяти групи клієнтів за поведінкою та цінністю	Частка сегментів, прибутковість клієнтів	Data analytics, CRM	Точне позиціонування на ринку
Персоналізація пропозицій	Забезпечує адаптацію продуктів і комунікацій до потреб клієнтів	Конверсія, CTR, середній чек	Digital-маркетинг, AI, CRM	Підвищення конкурентних переваг
Оптимізація маркетингових витрат	Дозволяє зосередити ресурси на найбільш цінних клієнтах	CAC, ROI маркетингу	Таргетинг, аналітика, CRM	Раціональне використання ресурсів
Інноваційний розвиток	Сприяє впровадженню цифрових технологій і нових сервісів	Частка digital-каналів, швидкість обробки даних	CRM, Big Data, омніканальні системи	Адаптивність до змін ринку
Стратегічне управління	Служить основою для довгострокового планування розвитку	Частка ринку, темпи зростання	ВІ-системи, стратегічний аналіз	Довгострокова конкурентоспроможність

Джерело: складено автором на основі [8-10]

Узагальнення наведених у таблиці 1.2 положень дозволяє дійти висновку, що клієнтська база виступає ключовим фактором формування фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, оскільки саме через взаємодію з клієнтами забезпечується генерування доходів і стабільність грошових потоків. Її якісні та кількісні характеристики безпосередньо впливають на рівень прибутковості, обсяг реалізації продукції та загальну ефективність функціонування бізнес-організації. Важливу роль відіграють процеси утримання клієнтів і формування їх лояльності, які сприяють встановленню довгострокових взаємовідносин із споживачами. Це дозволяє знизити витрати на залучення нових клієнтів, підвищити частоту повторних покупок і забезпечити стабільність клієнтської бази. У цьому контексті особливого значення набуває формування позитивного клієнтського досвіду та персоналізація обслуговування. Суттєвим чинником підвищення ефективності управління клієнтською базою виступає використання сучасних цифрових інструментів і аналітичних підходів, які дозволяють здійснювати сегментацію клієнтів, оцінювати їхню цінність і оптимізувати маркетингові витрати. Це забезпечує більш точне реагування на зміни попиту, підвищення результативності маркетингових заходів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

У стратегічному вимірі клієнтська база формує основу довгострокового розвитку підприємства, оскільки сприяє впровадженню інновацій, адаптації до змін зовнішнього середовища та формуванню стійких конкурентних переваг. Таким чином, ефективне управління клієнтською базою створює передумови для підвищення конкурентоспроможності бізнес-організації та забезпечення її сталого розвитку [8-10]. З метою наочного відображення основних складових клієнтської бази бізнес-організації та їх взаємозв'язків доцільно представити її структуру на рис. 1.1 [8-9].

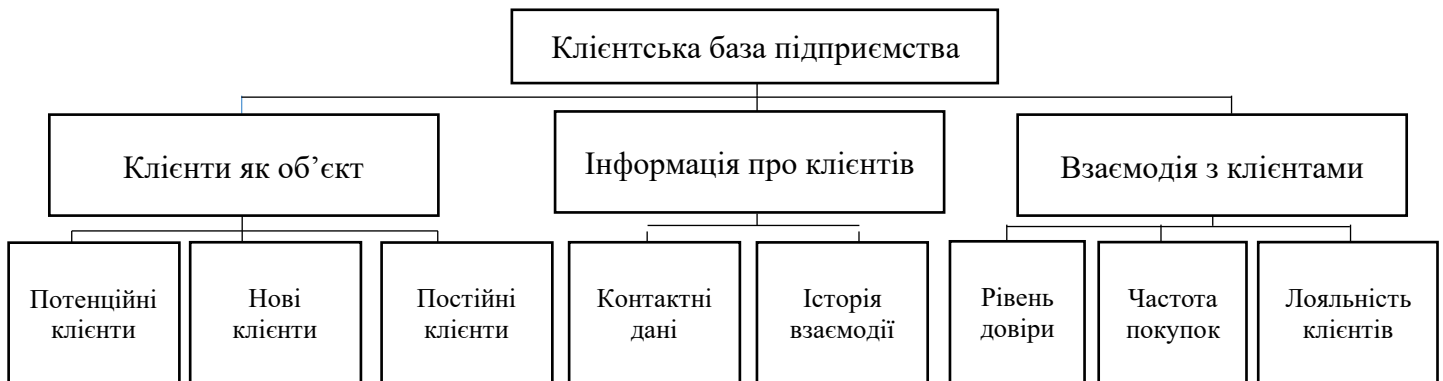


Рисунок 1.1 – Структура клієнтської бази бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [8-9]

Узагальнення структури клієнтської бази дає підстави стверджувати, що вона є багатокомпонентною системою, яка включає не лише самих клієнтів як об'єкт управління, але й інформаційне забезпечення та процеси взаємодії з ними. Такий підхід дозволяє розглядати клієнтську базу не як статичний перелік споживачів, а як динамічну систему, що постійно розвивається та змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Комплексне поєднання зазначених складових забезпечує підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами, сприяє більш глибокому розумінню їх потреб і поведінки, а також дозволяє підприємству формувати довгострокові відносини зі споживачами. У результаті це створює передумови для зростання рівня лояльності клієнтів, оптимізації бізнес-процесів і зміцнення конкурентних позицій бізнес-організації на ринку [8-9].

Узагальнення теоретичних підходів та результатів аналізу дозволяє зробити висновок, що клієнтська база розглядається як ключовий стратегічний ресурс підприємства, який поєднує економічну цінність клієнтів, характер взаємовідносин із ними та потенціал формування майбутніх доходів. Її роль у забезпеченні конкурентоспроможності проявляється через вплив на фінансові результати, рівень лояльності споживачів, ефективність маркетингової діяльності та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Використання сучасних цифрових інструментів, аналітичних підходів і клієнтоорієнтованих стратегій

сприяє підвищенню якості взаємодії з клієнтами та формуванню стійких конкурентних переваг. Таким чином, ефективне управління клієнтською базою визначає не лише поточну результативність діяльності підприємства, а й створює основу для його довгострокового розвитку.

1.2 Методичні підходи до формування, сегментації та оцінювання ефективності управління клієнтською базою

У сучасних умовах посилення конкуренції та цифровізації бізнес-процесів ефективне управління клієнтською базою потребує застосування науково обґрунтованих методичних підходів до її формування, сегментації та оцінювання результативності. Формування клієнтської бази передбачає визначення джерел залучення клієнтів і використання відповідних інструментів взаємодії, тоді як сегментація забезпечує виділення однорідних груп клієнтів за певними критеріями з метою підвищення ефективності управлінських рішень. Водночас оцінювання ефективності управління клієнтською базою ґрунтується на використанні системи показників, які дозволяють визначити економічну доцільність взаємодії з клієнтами та рівень їхньої цінності для підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність систематизації основних методичних підходів, інструментів і показників, що забезпечують ефективне управління клієнтською базою бізнес-організації. Формування клієнтської бази передбачає використання різноманітних методичних підходів, що відрізняються за інструментами реалізації, джерелами залучення клієнтів та сферою застосування. Для узагальнення основних характеристик цих підходів та їх порівняльного аналізу доцільно представити їх у табл. 1.3 [11-12].

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до формування клієнтської бази

Підхід	Сутність підходу	Основні інструменти	Джерела залучення клієнтів	Сфера застосування
Традиційний	Формування клієнтської бази через офлайн-канали взаємодії	Реклама, прямі продажі, виставки, друковані ЗМІ	Офлайн-магазини, заходи, рекомендації	Локальний бізнес, роздрібна торгівля
Маркетинговий	Залучення клієнтів через комплекс маркетингових комунікацій	PR, бренд-менеджмент, реклама, акції	Масові комунікації, бренд	Середній і великий бізнес
Digital-підхід	Використання цифрових каналів для формування клієнтської бази	SEO, SMM, таргетинг, email-маркетинг, контент-маркетинг	Соціальні мережі, сайти, маркетплейси	Онлайн-бізнес, e-commerce
Оmnіканальний	Інтеграція онлайн і офлайн каналів взаємодії з клієнтами	CRM, чат-боти, мобільні додатки, контакт-центри	Всі канали взаємодії	Великі компанії, ритейл
Партнерський	Формування клієнтської бази через співпрацю з іншими організаціями	Партнерські програми, франчайзинг, колаборації	Бізнес-партнери, дилери	B2B, мережеві компанії
Реферальний	Залучення нових клієнтів через рекомендації існуючих	Реферальні програми, бонуси, кешбек	Поточні клієнти	Сервісні компанії, стартапи

Джерело: складено автором на основі [11-12]

Аналіз представлених у таблиці методичних підходів до формування клієнтської бази дозволяє зробити висновок, що сучасні підприємства використовують широкий спектр інструментів і каналів залучення клієнтів, які відрізняються за рівнем ефективності, витратності та сферою застосування. Кожен із підходів має власні особливості та може застосовуватися залежно від специфіки діяльності підприємства, його ресурсного забезпечення та цільової аудиторії.

Традиційний і маркетинговий підходи зберігають свою актуальність, особливо для підприємств, що функціонують у сегменті офлайн-торгівлі або орієнтовані на масового споживача. Вони забезпечують безпосередній контакт із клієнтом і сприяють формуванню впізнаваності бренду, проте характеризуються обмеженим охопленням або значними фінансовими витратами, що знижує їх ефективність у довгостроковій перспективі.

Водночас digital- та омніканальний підходи набувають дедалі більшого значення в умовах цифровізації економіки, оскільки забезпечують широке охоплення аудиторії, можливість персоналізації взаємодії з клієнтами та використання аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень. Їх застосування сприяє підвищенню якості клієнтського досвіду, однак потребує значних інвестицій у технології та високого рівня організаційної підготовки.

Партнерський і реферальний підходи виступають ефективними додатковими інструментами формування клієнтської бази, оскільки дозволяють розширити аудиторію за рахунок існуючих контактів і підвищити рівень довіри з боку потенційних клієнтів. Водночас їх ефективність значною мірою залежить від якості партнерських відносин і рівня задоволеності поточних клієнтів, що потребує належного управління взаємодією з ними [11-12].

Таким чином, формування клієнтської бази потребує комплексного підходу, що передбачає поєднання різних методичних підходів із урахуванням цілей підприємства, особливостей ринку та поведінки споживачів. Рациональне використання зазначених підходів дозволяє підвищити ефективність залучення клієнтів, оптимізувати витрати та забезпечити довгостроковий розвиток бізнес-організації. Водночас ефективна система формування клієнтської бази сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню рівня лояльності споживачів. Це створює передумови для стабільного зростання обсягів реалізації продукції чи послуг і покращення фінансових результатів діяльності підприємства.

Сегментація клієнтської бази виступає важливим інструментом підвищення ефективності управління взаємовідносинами з клієнтами та забезпечення більш точного задоволення їх потреб. Для систематизації основних критеріїв, методів і інструментів сегментації доцільно узагальнити їх характеристики у вигляді табл. 1.4 [13-14].

Таблиця 1.4 – Методи сегментації клієнтської бази бізнес-організації

Критерій сегментації	Сутність методу	Основні показники	Інструменти аналізу	Практичне застосування
Демографічний	Класифікація за характеристиками клієнтів	Вік, дохід, соціальний статус	CRM, опитування	Масовий маркетинг
Географічний	Територіальний розподіл клієнтів	Локація, клімат, густота населення	GIS, аналітика продажів	Локальні ринки
Поведінковий	Аналіз поведінки клієнтів	Частота, активність, історія покупок	CRM, Big Data	Персоналізація
Психографічний	Поділ за стилем життя і цінностями	Інтереси, мотивація	Соцмережі, аналітика	Брендинг
Економічний	Оцінка цінності клієнтів	CLV, середній чек	CRM, фінансова аналітика	Управління прибутковістю
RFM-аналіз	Сегментація за активністю клієнтів	Recency, Frequency, Monetary	CRM-системи	Email-маркетинг
ABC-аналіз	Поділ клієнтів за значущістю	Частка доходу	Аналітика продажів	Стратегічне управління
LTV-сегментація	Групування за довгостроковою цінністю	LTV	BI-системи	Преміум-сегменти

Джерело: складено автором на основі [13-14]

Аналіз наведених у таблиці методів сегментації клієнтської бази дозволяє дійти висновку, що ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами потребує комплексного підходу до їх класифікації. Використання різних критеріїв сегментації забезпечує можливість більш глибокого розуміння структури клієнтської бази та особливостей поведінки споживачів, що, у свою чергу, сприяє підвищенню результативності управлінських рішень. Демографічна та географічна сегментація виступають базовими методами, які дозволяють сформувати загальне уявлення про клієнтів підприємства та врахувати їхні соціально-економічні та територіальні особливості. Вони характеризуються простотою застосування та доступністю інформації, однак не забезпечують достатньої глибини аналізу поведінкових характеристик клієнтів. Більш високий рівень точності досягається завдяки використанню поведінкової та психографічної сегментації, які дозволяють враховувати індивідуальні особливості клієнтів, їх мотивацію, інтереси та реакцію

на маркетингові заходи. Застосування таких методів сприяє персоналізації взаємодії з клієнтами та підвищенню ефективності маркетингових комунікацій.

Особливе значення у сучасних умовах набувають економічні та аналітичні методи сегментації, зокрема RFM-, ABC- та LTV-аналіз, які дозволяють оцінити цінність клієнтів для підприємства та визначити пріоритетні сегменти для подальшої роботи [13-14].

Таким чином, сегментація клієнтської бази виступає важливим інструментом стратегічного управління, який забезпечує підвищення ефективності маркетингової діяльності та зміцнення конкурентних позицій. З метою систематизації основних аналітичних методів сегментації клієнтської бази та розкриття їх складових доцільно представити їх на рис. 1.2 [13-14].

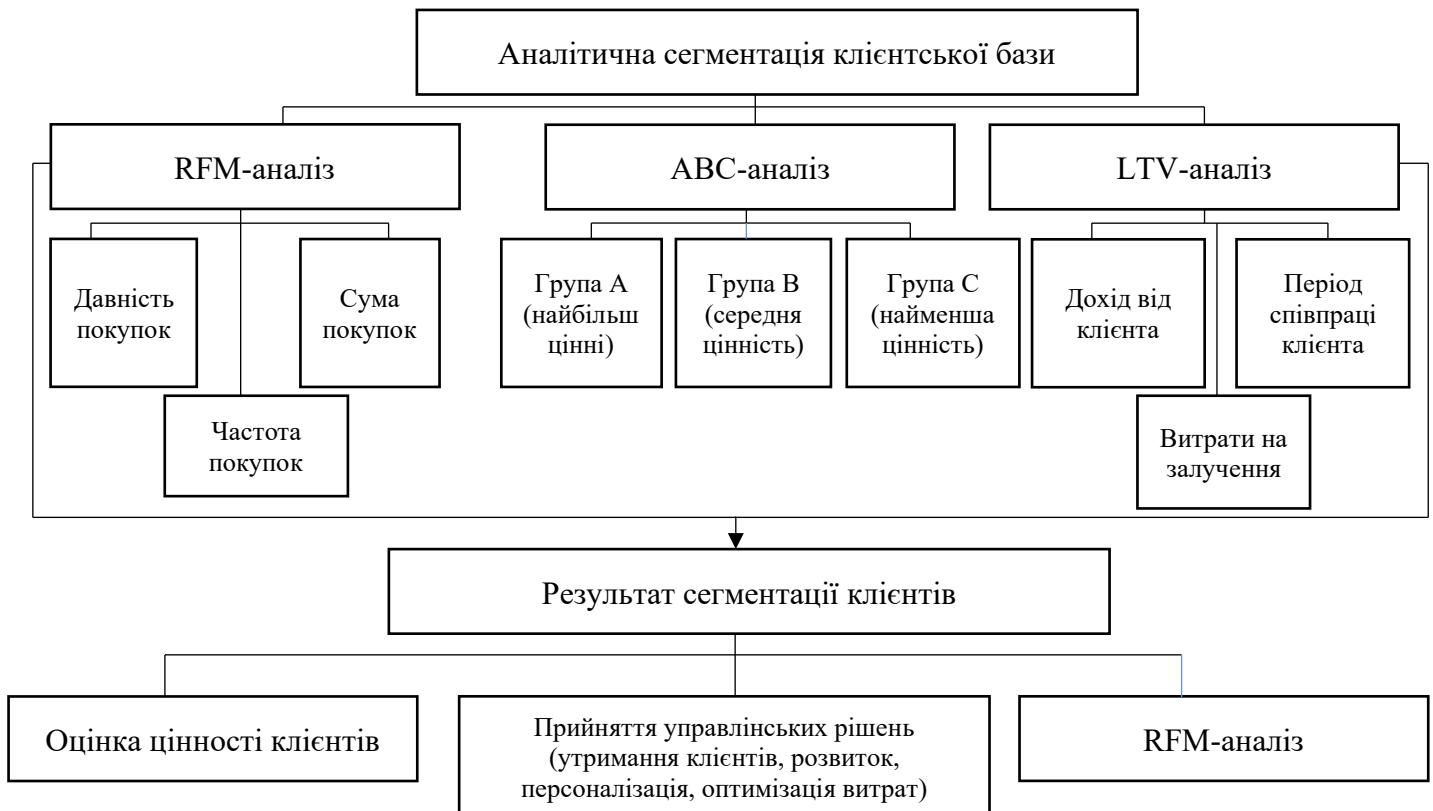


Рисунок 1.2 – Методи аналітичної сегментації клієнтської бази

Джерело: складено автором на основі [13-14]

Аналіз методів аналітичної сегментації клієнтської бази дозволяє зробити висновок, що використання RFM-, ABC- та LTV-аналізу забезпечує комплексну оцінку клієнтів за різними параметрами, зокрема поведінковими, економічними та часовими характеристиками. Кожен із зазначених методів має власну аналітичну

цінність: RFM-аналіз дозволяє оцінити активність клієнтів, ABC-аналіз – визначити їх внесок у формування доходів підприємства, а LTV-аналіз – оцінити довгострокову економічну ефективність взаємодії з клієнтами.

Комплексне застосування цих методів сприяє більш точному визначенню цінності клієнтів і формуванню обґрунтованих сегментів, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Це дозволяє підприємству оптимізувати розподіл ресурсів, підвищити рівень персоналізації взаємодії з клієнтами, забезпечити їх утримання та розвиток, а також загалом підвищити прибутковість і конкурентоспроможність бізнес-організації [13-14].

Оцінювання ефективності управління клієнтською базою здійснюється за допомогою системи ключових показників, які дозволяють визначити економічну доцільність взаємодії з клієнтами та результативність управлінських рішень. Для узагальнення основних показників, їх змісту та формул розрахунку доцільно представити їх у табл. 1.5 [15-16].

Таблиця 1.5 – Показники оцінювання ефективності управління клієнтською базою бізнес-організації

Показник (KPI)	Сутність показника	Формула	Економічний зміст	Управлінське значення
1	2	3	4	5
CLV (Customer Lifetime Value)	Життєва цінність клієнта	$CLV = (\text{Середній дохід від клієнта за період} * \text{Середня тривалість взаємодії}) - \text{Витрати на залучення клієнта}$	Визначає загальний прибуток від клієнта за весь період співпраці	Дозволяє ідентифікувати найбільш цінних клієнтів
CAC (Customer Acquisition Cost)	Вартість залучення клієнта	$CAC = \frac{\text{Загальні витрати на маркетинг і продажі}}{\text{Кількість нових клієнтів}}$	Показує, скільки підприємство витрачає на залучення одного клієнта	Сприяє оптимізації маркетингових витрат
NPS (Net Promoter Score)	Рівень лояльності клієнтів	$NPS = (\% \text{ клієнтів-промоутерів} - \% \text{ клієнтів-критиків})$	Відображає рівень задоволеності та готовності рекомендувати компанію	Дозволяє оцінити якість клієнтського досвіду
Churn rate	Рівень відтоку клієнтів	$\text{Churn rate} = \frac{\text{Кількість втрачених клієнтів за період}}{\text{Загальна кількість}}$	Характеризує частку клієнтів, які припинили співпрацю	Дає змогу контролювати втрати клієнтів

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5
		клієнтів на початок періоду) * 100%		
Retention rate	Рівень утримання клієнтів	Retention rate = (Кількість клієнтів, що залишилися активними / Загальна кількість клієнтів на початок періоду) * 100%	Показує здатність підприємства утримувати клієнтів	Оцінює ефективність роботи з клієнтською базою
ARPU (Average Revenue Per User)	Середній дохід на клієнта	ARPU = Загальний дохід за період / Середня кількість клієнтів за період	Визначає середню дохідність одного клієнта	Дозволяє управляти доходами та сегментами

Джерело: складено автором на основі [15-16]

Узагальнення наведених у таблиці показників дозволяє зробити висновок, що оцінювання ефективності управління клієнтською базою потребує використання комплексної системи КРІ, які відображають як фінансові, так і поведінкові аспекти взаємодії з клієнтами. Кожен із показників характеризує окрему сторону ефективності, проте лише їх сукупне застосування забезпечує повне уявлення про стан і результативність управління клієнтською базою.

Особливе значення мають показники CLV та SAC, які дозволяють оцінити економічну доцільність взаємодії з клієнтами. Порівняння цих показників дає змогу визначити ефективність витрат на залучення клієнтів і рівень їх прибутковості для підприємства, що виступає основою для прийняття стратегічних управлінських рішень. Показники NPS, churn rate та retention rate характеризують якість взаємовідносин із клієнтами, рівень їх задоволеності та лояльності. Їх використання дозволяє своєчасно виявляти проблеми у взаємодії з клієнтами, оцінювати ризики втрати клієнтської бази та розробляти заходи щодо її збереження і розвитку.

Показник ARPU доповнює систему оцінювання, оскільки дозволяє визначити середню дохідність клієнтів і оцінити ефективність використання клієнтської бази з точки зору отримання доходів. Його аналіз у поєднанні з іншими показниками сприяє більш глибокому розумінню структури доходів підприємства та ефективності роботи з різними сегментами клієнтів [15-16].

Таким чином, використання системи ключових показників ефективності дозволяє підприємству здійснювати комплексний аналіз клієнтської бази, підвищувати обґрунтованість управлінських рішень та забезпечувати зростання конкурентоспроможності. Раціональне застосування зазначених показників сприяє оптимізації витрат, підвищенню лояльності клієнтів і забезпеченню довгострокового розвитку бізнес-організації.

З метою систематизації процесу аналізу клієнтської бази та визначення його ключових етапів доцільно представити їх на рис. 1.3 [13-14].

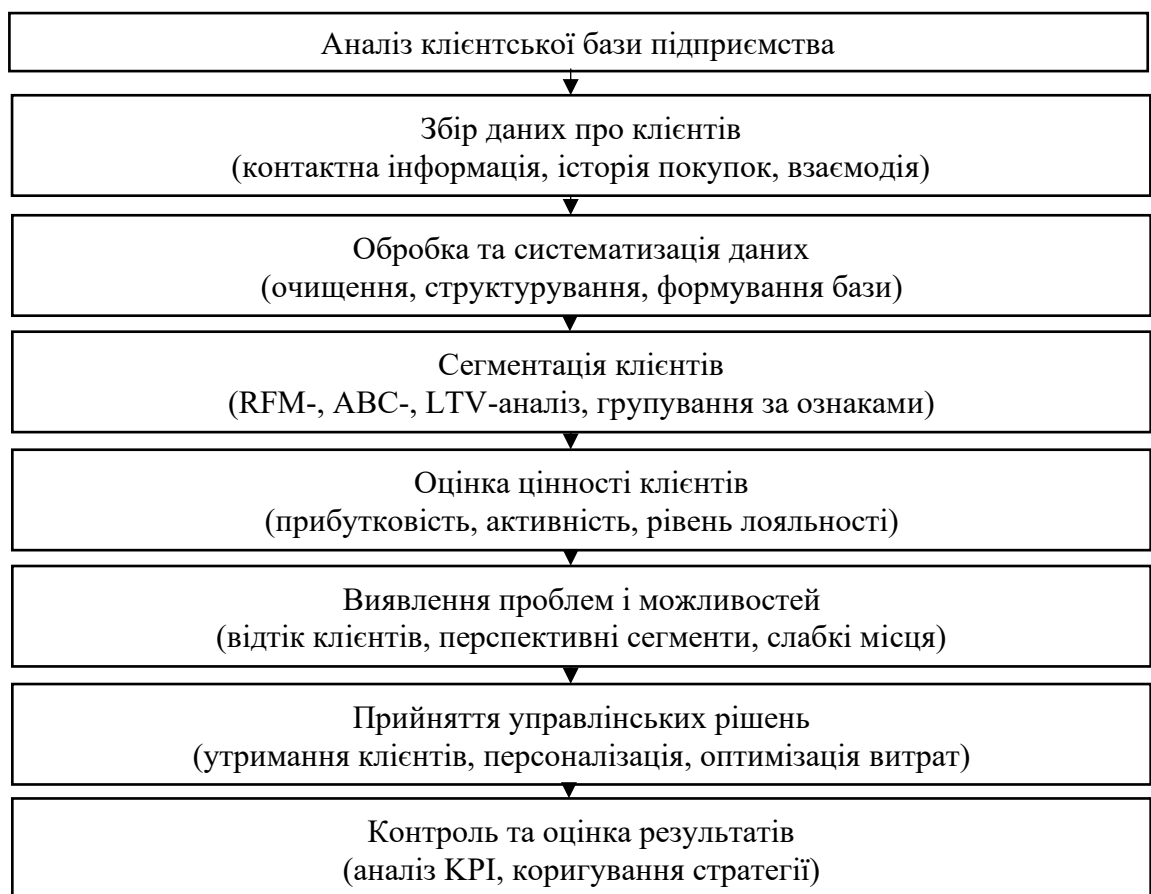


Рисунок 1.3 – Основні етапи аналізу клієнтської бази бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [13-14]

Аналіз основних етапів дослідження клієнтської бази дозволяє зробити висновок, що цей процес має комплексний і послідовний характер та охоплює всі ключові аспекти роботи з клієнтами, починаючи зі збору й обробки даних і завершуючи прийняттям управлінських рішень та контролем їх результативності. Кожен із етапів відіграє важливу роль у формуванні цілісного уявлення про

клієнтську базу, забезпечуючи глибоке розуміння її структури, поведінки та цінності клієнтів для підприємства. Послідовне виконання зазначених етапів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів і покращенню взаємодії з клієнтами. Це дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, визначати перспективні напрями розвитку клієнтської бази та забезпечувати зростання її прибутковості, що в підсумку сприяє зміцненню конкурентоспроможності бізнес-організації [13-14].

Узагальнення теоретико-методичних положень щодо формування, сегментації та оцінювання ефективності управління клієнтською базою дозволяє зробити висновок, що ефективна робота з клієнтами ґрунтується на комплексному поєднанні різних підходів і інструментів, які забезпечують цілісне управління взаємовідносинами з клієнтами. Формування клієнтської бази передбачає використання як традиційних, так і сучасних digital- та омніканальних підходів, що дозволяють розширити аудиторію, підвищити якість комунікації та адаптуватися до змін ринкового середовища. Водночас сегментація клієнтів із застосуванням демографічних, поведінкових, економічних та аналітичних методів, зокрема RFM, ABC- та LTV-аналізу, забезпечує більш глибоке розуміння їхніх потреб, рівня активності та економічної цінності для підприємства. Важливу роль відіграє також система ключових показників ефективності, яка дозволяє оцінити результативність управління клієнтською базою, визначити доцільність витрат на залучення клієнтів і рівень їх прибутковості. Комплексне застосування зазначених підходів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів, формуванню довгострокових відносин із клієнтами та, як наслідок, забезпеченню зростання конкурентоспроможності бізнес-організації в умовах сучасного ринку.

1.3 Система управління клієнтською базою бізнес-організації та її основні елементи

У сучасних умовах розвитку бізнесу ефективне управління клієнтською базою потребує формування цілісної системи, що забезпечує координацію процесів взаємодії з клієнтами на всіх етапах їх життєвого циклу. Така система включає сукупність взаємопов'язаних елементів, зокрема інформаційне забезпечення, організаційну структуру, методи та інструменти управління, що спрямовані на залучення, утримання та розвиток клієнтів. Впровадження системного підходу до управління клієнтською базою дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, покращити якість обслуговування клієнтів і забезпечити формування стійких конкурентних переваг підприємства.

Система управління клієнтською базою охоплює сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілісність процесів взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності управлінських рішень. Для узагальнення основних складових цієї системи, їх функцій та результатів доцільно представити їх характеристику у табл. 1.6 [17-18].

Таблиця 1.6 – Ключові складові системи управління клієнтською базою бізнес-організації

Складова системи	Сутність	Основні функції	Інструменти реалізації	Відповідальні підрозділи
1	2	3	4	5
Стратегічна	Формування цілей і стратегії роботи з клієнтами	Визначення цільових сегментів, стратегій взаємодії	SWOT, CRM-аналітика, стратегічне планування	Топ-менеджмент, маркетинг
Організаційна	Побудова структури управління клієнтською базою	Розподіл відповідальності, координація підрозділів	Організаційні регламенти, CRM	Всі підрозділи
Інформаційна	Збір, обробка та зберігання даних про клієнтів	Формування бази даних, оновлення інформації	CRM, ERP, бази даних	ІТ-відділ, маркетинг

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5
Аналітична	Аналіз поведінки та цінності клієнтів	Сегментація, прогнозування, оцінка ефективності	BI, Big Data, аналітичні системи	Аналітичний відділ
Маркетингова	Формування і реалізація маркетингових заходів	Комунікації, просування, персоналізація	Digital-маркетинг, CRM	Маркетинговий відділ
Сервісна	Забезпечення обслуговування клієнтів	Підтримка, консультації, зворотний зв'язок	Call-центр, чат-боти, CRM	Служба підтримки
Контрольна	Оцінювання ефективності управління клієнтською базою	Моніторинг KPI, аналіз результатів	KPI, звітність, BI	Керівництво, аналітики

Джерело: складено автором на основі [17-18]

Аналіз представлених у таблиці складових системи управління клієнтською базою дозволяє зробити висновок, що ефективна взаємодія з клієнтами потребує комплексного підходу, який охоплює стратегічні, організаційні, інформаційні та операційні аспекти діяльності підприємства. Кожна складова системи виконує важливу функцію та забезпечує реалізацію цілісного процесу управління клієнтською базою. Стратегічна і організаційна складові формують основу системи управління, оскільки визначають цілі, напрями розвитку та забезпечують координацію діяльності підрозділів підприємства. Їх ефективна реалізація сприяє узгодженості управлінських процесів і формуванню клієнтоорієнтованої моделі бізнесу. Інформаційна та аналітична складова забезпечують формування якісної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Використання сучасних інформаційних технологій і аналітичних інструментів дозволяє підприємству глибше розуміти потреби клієнтів, здійснювати їх сегментацію та прогнозувати поведінку, що підвищує ефективність управління клієнтською базою.

Маркетингова і сервісна складова спрямовані на безпосередню взаємодію з клієнтами, що включає їх залучення, обслуговування та утримання. Реалізація цих елементів сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду, підвищенню

рівня задоволеності та лояльності клієнтів, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції підприємства.

Контрольна складова забезпечує оцінювання результативності функціонування всієї системи управління клієнтською базою та дозволяє своєчасно виявляти відхилення і коригувати управлінські рішення. Таким чином, узгоджене функціонування всіх складових системи створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку [17-18].

Система управління клієнтською базою включає низку ключових елементів, кожен із яких виконує специфічні функції та забезпечує ефективність взаємодії підприємства з клієнтами. Для узагальнення характеристик цих елементів, інструментів їх реалізації та оцінки ефективності доцільно представити їх у табл. 1.7 [19-20].

Таблиця 1.7 – Основні елементи системи управління клієнтською базою та їх характеристика

Елемент	Характеристика	Основні інструменти	Показники ефективності	Значення для підприємства
CRM-система	Система управління взаємовідносинами з клієнтами	Salesforce, HubSpot	Retention rate, CLV	Підвищення ефективності роботи
Аналітика даних	Аналіз інформації про клієнтів	BI, Big Data, Excel	CAC, ARPU	Прийняття обґрунтованих рішень
Маркетингові комунікації	Взаємодія з клієнтами через канали	Email, SMM, реклама	CTR, конверсія	Залучення клієнтів
Сервіс і підтримка	Обслуговування клієнтів після продажу	Call-центри, чат-боти	NPS, CSAT	Утримання клієнтів
Персоналізація	Індивідуальний підхід до клієнтів	AI, CRM, рекомендації	Середній чек, конверсія	Покращення клієнтського досвіду
Управління досвідом	Формування клієнтського досвіду	Customer Journey Map, UX	NPS	Зміцнення бренду
Автоматизація	Автоматизація взаємодії з клієнтами	CRM, чат-боти, AI	Швидкість обробки	Підвищення продуктивності

Джерело: складено автором на основі [19-20]

Аналіз основних елементів системи управління клієнтською базою дозволяє зробити висновок, що ефективна взаємодія з клієнтами потребує використання сучасних інструментів і комплексного підходу до організації управлінських процесів. Кожен із представлених елементів виконує окрему функцію, однак лише їх узгоджене застосування забезпечує досягнення високих результатів діяльності підприємства. Ключову роль у системі відіграє CRM-система, яка забезпечує централізацію інформації про клієнтів, автоматизацію процесів взаємодії та підвищення ефективності управління. Вона створює основу для подальшого аналізу даних і прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства.

Важливим елементом також виступає аналітика даних, яка дозволяє здійснювати глибокий аналіз поведінки клієнтів, оцінювати їхню цінність і визначати найбільш ефективні напрями взаємодії. Використання аналітичних інструментів забезпечує підвищення точності управлінських рішень і сприяє оптимізації використання ресурсів підприємства.

Маркетингові комунікації, сервіс і підтримка, а також персоналізація взаємодії спрямовані на формування позитивного клієнтського досвіду та підвищення рівня лояльності клієнтів. Їх ефективна реалізація забезпечує залучення нових клієнтів, утримання існуючих і збільшення обсягів продажів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Крім того, зазначені елементи сприяють формуванню довгострокових взаємовідносин із клієнтами та підвищенню їхньої цінності для підприємства.

Автоматизація та управління клієнтським досвідом виступають важливими напрямками розвитку системи управління клієнтською базою в умовах цифровізації економіки. Їх застосування дозволяє підвищити продуктивність бізнес-процесів, скоротити витрати часу та забезпечити більш якісну взаємодію з клієнтами, що створює передумови для довгострокового розвитку підприємства [19;20].

Інструменти управління клієнтською базою відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії підприємства з клієнтами та оптимізації бізнес-

процесів. Для систематизації їх функціонального призначення, можливостей та сфер застосування доцільно узагальнити відповідні характеристики у табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Інструменти управління клієнтською базою та їх функціональне призначення

Інструмент	Функціональне призначення	Основні можливості	Показники ефективності	Сфера застосування
CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами	Збір, обробка даних, автоматизація	CLV, Retention	Усі підприємства
ERP-системи	Інтеграція бізнес-процесів	Управління ресурсами, клієнтами	Продуктивність	Великі компанії
BI-системи	Аналітика та прогнозування	Звіти, аналіз, прогнозування	ROI, ARPU	Аналітичні відділи
Digital-маркетинг	Просування і комунікація	SEO, SMM, PPC	CTR, конверсія	Онлайн-бізнес
Chat-боти	Автоматизація комунікації	Онлайн-консультації	Швидкість відповіді	Сервісні компанії
Big Data	Обробка великих обсягів даних	Аналіз поведінки	Точність прогнозів	Великі компанії
Email-маркетинг	Персоналізована комунікація	Розсилки, автоматизація	Open rate, CTR	B2C бізнес

Джерело: складено автором на основі [21-22]

Аналіз інструментів управління клієнтською базою дозволяє дійти висновку, що їх використання виступає необхідною умовою підвищення ефективності взаємодії підприємства з клієнтами та забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Кожен із представлених інструментів виконує специфічні функції, однак лише їх комплексне поєднання дозволяє сформувати цілісну систему управління клієнтською базою, орієнтовану на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Центральне місце у цій системі займають CRM-системи, які забезпечують централізацію інформації про клієнтів, автоматизацію процесів взаємодії та підвищення якості обслуговування. Їх застосування створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень і сприяє більш ефективному управлінню клієнтськими відносинами. Разом із цим ERP- та BI-системи забезпечують інтеграцію бізнес-процесів і проведення глибокого аналітичного опрацювання

даних, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити стратегічне планування розвитку клієнтської бази.

Важливу роль відіграють інструменти цифрового маркетингу, email-маркетингу та чат-боти, які забезпечують безпосередню комунікацію з клієнтами, сприяють їх залученню та утриманню, а також дозволяють реалізовувати персоналізовані підходи до обслуговування. Використання таких інструментів забезпечує гнучкість взаємодії з клієнтами та підвищує рівень їх задоволеності, що позитивно впливає на формування лояльності.

Застосування технологій Big Data значно розширює можливості підприємства у сфері аналізу поведінки клієнтів і прогнозування їх потреб, що дозволяє більш точно адаптувати маркетингові стратегії та пропозиції. Це сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і забезпечує формування додаткових конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі [21-22].

Таким чином, використання сучасних інструментів управління клієнтською базою забезпечує підвищення результативності діяльності підприємства, оптимізацію бізнес-процесів і зміцнення його ринкових позицій. Рациональне поєднання технологічних, аналітичних і комунікаційних інструментів створює передумови для довгострокового розвитку бізнес-організації та ефективного управління клієнтськими відносинами.

Крім цього, стратегія управління клієнтською базою бізнес-організації – це довгостроковий комплекс цілей, принципів і управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток, сегментацію та утримання клієнтів із метою підвищення їхньої цінності для підприємства, забезпечення ефективної взаємодії з ними та досягнення стійких конкурентних переваг.

Стратегії управління клієнтською базою бізнес-організації можуть бути різними залежно від цілей підприємства та особливостей його клієнтів. Найпоширенішими є стратегія залучення клієнтів, спрямована на розширення клієнтської бази за рахунок нових споживачів; стратегія утримання клієнтів, яка передбачає формування довгострокових відносин і підвищення їх лояльності;

стратегія розвитку клієнтів, що полягає у збільшенні їхньої цінності через підвищення обсягів споживання та розширення співпраці; а також стратегія оптимізації клієнтської бази, яка орієнтована на концентрацію ресурсів на найбільш прибуткових сегментах клієнтів. Комплексне поєднання зазначених стратегій дозволяє підприємству ефективно управляти клієнтською базою, підвищувати її результативність і забезпечувати стійкий розвиток у конкурентному середовищі [21-22].

З метою узагальнення ключових етапів формування стратегії управління клієнтською базою доцільно представити їх послідовність на рис. 1.4 [21-22].



Рисунок 1.4 – Основні етапи формування стратегії управління клієнтською базою бізнес-організації

Джерело: складено автором на основі [21-22]

Узагальнення представлених на рисунку 1.4 етапів формування стратегії управління клієнтською базою дозволяє зробити висновок, що цей процес має системний і послідовний характер та охоплює всі ключові аспекти управління

взаємовідносинами з клієнтами. Він передбачає поетапний перехід від аналізу клієнтської бази та визначення цілей до вибору відповідної стратегії, розробки інструментів її реалізації та впровадження у практичну діяльність підприємства.

Комплексне виконання зазначених етапів забезпечує підвищення ефективності управління клієнтською базою, дозволяє адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища та особливостей поведінки клієнтів. Це сприяє оптимізації використання ресурсів, підвищенню рівня лояльності клієнтів, зростанню їх цінності для підприємства та, як наслідок, зміцненню конкурентних позицій бізнес-організації на ринку [21-22].

Узагальнення теоретичних положень та результатів аналізу дозволяє дійти висновку, що система управління клієнтською базою формується як комплекс взаємопов'язаних елементів, інструментів і процесів, спрямованих на забезпечення ефективної взаємодії підприємства з клієнтами на всіх етапах їх життєвого циклу. Її результативність визначається узгодженістю стратегічних, організаційних, інформаційно-аналітичних, маркетингових і сервісних складових, а також рівнем використання сучасних цифрових технологій і аналітичних інструментів. Комплексний підхід до побудови такої системи сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів і формуванню позитивного клієнтського досвіду. Таким чином, ефективне функціонування системи управління клієнтською базою виступає важливою передумовою зміцнення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового розвитку бізнес-організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» та аналіз основних показників його фінансово-господарської діяльності

ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» належить до малих виробничих підприємств і спеціалізується на виготовленні індивідуальних столярних виробів, дерев'яних будівельних конструкцій та меблевих елементів за індивідуальними проєктами замовників. Підприємство зареєстроване 30 жовтня 2012 року, функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та здійснює діяльність у місті Києві, поєднуючи виробничий цех і точку продажу, що забезпечує повний цикл робіт – від прийняття замовлення та проєктування до виготовлення, монтажу й обслуговування клієнтів. Серед ключових переваг підприємства виділяються висока якість продукції, креативність, індивідуальний підхід до клієнтів і гнучкість виробничих процесів, що сприяє формуванню стабільного попиту на продукцію. Водночас діяльність підприємства відбувається в умовах воєнного стану, що супроводжується нестачею кваліфікованого персоналу через мобілізацію та перебоями електропостачання, однак підприємство продовжує розвиватися, нарощуючи обсяги реалізації та зміцнюючи конкурентні позиції на ринку.

Для узагальнення основних відомостей про діяльність підприємства доцільно розглянути його ключові організаційні та економічні характеристики. Основні дані щодо правового статусу, напрямів діяльності, ресурсного забезпечення та ринкового середовища функціонування ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» наведено в табл. 2.1 [23-26].

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика та основні види діяльності ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР»

Параметр	Характеристика
Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «ГРАН-ПРЕМ'ЄР»
Скорочена назва	ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР»
Код ЄДРПОУ	38464377
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Дата реєстрації	30 жовтня 2012 року
Юридична адреса	вул. Рейтарська, буд. 17, нежиле приміщення 14, літера «А», офіс 7, м. Київ
Фактична адреса (точка продажів)	Столичне шосе, 101, м. Київ
Фактична адреса (виробництво)	Фінський провулок, 8, м. Київ
Основний вид економічної діяльності	16.23 – виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів
Основна продукція (послуги)	Виготовлення індивідуальних столярних виробів, дерев'яних конструкцій, меблевих елементів, виконання дизайнерських та індивідуальних проєктів
Кількість працівників	21 особа (5 – проходять службу в ЗСУ, 1 – у декретній відпустці, 1 – призупинено трудові відносини)
Основні клієнти	Фізичні особи
Основні постачальники	ФОП Кобзаренко І.В., ФОП Вертій С.І., ТОВ «ГМ-Карпати», ТОВ «ВКФ Явір», ПП «ВКФ Меблеві Технології», ТОВ «ВСМК-ТРЕЙД» (ТМ «ВіЯр»)
Основні конкуренти	ТОВ «Кассоне», ТОВ «Еліо фекторі», ПП меблева фабрика «Мірт»
Конкурентні переваги	Ексклюзивні індивідуальні проєкти, креативність, висока якість продукції
Основні проблеми діяльності	Нестача кваліфікованого персоналу через мобілізацію та перебої електропостачання в умовах воєнного стану

Джерело: складено автором на основі [23-26]

Наведені дані (табл. 2.1) відображають основні організаційні та економічні характеристики діяльності ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» як суб'єкта господарювання. Підприємство функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю та спеціалізується на виробництві дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів, виконуючи індивідуальні замовлення для фізичних осіб. Наявність виробничого цеху та точки продажу забезпечує повний цикл виконання робіт (від проєктування до виготовлення та реалізації продукції). Важливою особливістю діяльності підприємства є орієнтація на виготовлення індивідуальних проєктів, що формує його конкурентні переваги на ринку.

Висока якість продукції, креативність та індивідуальний підхід до клієнтів сприяють формуванню стабільного попиту на продукцію підприємства. Водночас діяльність підприємства здійснюється в умовах сучасних економічних викликів, серед яких важливе місце займають кадрові проблеми, пов'язані з мобілізацією працівників, а також перебої з електропостачанням, що впливають на рівень завантаженості виробничих потужностей [23-26].

Схему організаційної структури управління ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР», що характеризує взаємозв'язки між керівництвом, адміністративними підрозділами та виробничим персоналом підприємства, наведено на рис. 2.1 [23-26].



Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури управління ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР»

Джерело: складено автором на основі [23-26]

Представлена організаційна структура управління ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» свідчить про використання лінійно-функціонального типу управління, за якого основні управлінські рішення приймаються керівником підприємства, а окремі функції розподіляються між відповідними підрозділами. Така структура передбачає чіткий розподіл обов'язків між адміністративними, комерційними та виробничими підрозділами, що забезпечує координацію діяльності підприємства та ефективну організацію виробничого процесу.

Функціонування відділу продажів та роботи з клієнтами спрямоване на взаємодію з замовниками та формування портфеля замовлень, тоді як виробничий підрозділ забезпечує безпосереднє виготовлення та монтаж продукції. Наявність бухгалтерії дозволяє здійснювати фінансовий облік і контроль господарської діяльності підприємства. Отже, така організаційна структура є характерною для малих підприємств виробничого профілю та сприяє ефективному управлінню ресурсами і виконанню індивідуальних замовлень клієнтів [23-26].

Цілі та стратегія управління підприємством визначають основні напрями його розвитку та забезпечують ефективну організацію діяльності в умовах конкурентного ринкового середовища. Діяльність ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» спрямована на задоволення потреб клієнтів у якісних індивідуальних виробах з деревини, розширення кола замовників та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку столярних виробів. Основними стратегічними орієнтирами підприємства є забезпечення високої якості продукції, впровадження сучасних технологій виробництва, підтримання індивідуального підходу до клієнтів, а також раціональне використання наявних виробничих і трудових ресурсів з метою підвищення ефективності діяльності та стабільного розвитку підприємства.

Для оцінювання особливостей маркетингової та закупівельної діяльності підприємства доцільно проаналізувати структуру асортименту продукції, обсяги її реалізації, канали продажу та систему постачання матеріальних ресурсів. Динаміку основних показників маркетингової та закупівельної діяльності ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» у 2023-2025 роках наведено в табл. 2.3 [23-26].

Таблиця 2.2 – Аналіз маркетингової та закупівельної діяльності ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» у 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Характеристика
1	2	3	4	5
Маркетингова діяльність				
Структура асортименту продукції	Індивідуальні столярні вироби, дерев'яні конструкції	Розширення асортименту індивідуальних виробів	Збільшення частки дизайнерських проєктів	Основний акцент на індивідуальні замовлення клієнтів

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Обсяги реалізації продукції, од.	85	110	145	Зростання кількості виконаних замовлень
Обсяги реалізації, тис. грн.	2 878,8	3 605,6	5 785,8	Збільшення доходів від реалізації продукції
Основні канали продажу	Особисті звернення клієнтів, рекомендації	Особисті звернення, рекомендації	Особисті звернення, рекомендації, консультації	Прямі канали продажу через точку обслуговування клієнтів
Політика ціноутворення	Індивідуальна калькуляція замовлення	Індивідуальна калькуляція	Індивідуальна калькуляція	Ціна залежить від матеріалів, складності та обсягу робіт
Інструменти стимулювання продажів	Рекомендації клієнтів, консультації	Демонстрація виконаних робіт	Рекомендації, консультації	Формування довіри та залучення нових клієнтів
Бюджет маркетингових заходів	Мінімальний	Мінімальний	Мінімальний	Основний інструмент просування – рекомендації клієнтів
Закупівельна діяльність				
Основні матеріальні ресурси	Деревина, меблевi плити, фурнітура	Деревина, плити, фурнітура	Деревина, фурнітура, оздоблювальні матеріали	Матеріали для виготовлення столярних виробів
Обсяг матеріальних ресурсів, тис. грн.	1 014,7	3 187,5	4 082,0	Зростання обсягів закупівель відповідно до виробництва
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	98,2	400,5	1 546,2	Пов'язана з розширенням обсягів діяльності
Система управління запасами	Формування базових запасів	Формування запасів під замовлення	Контроль запасів та планування закупівель	Забезпечення безперервності виробництва

Джерело: складено автором на основі [23-26]

Аналіз даних, представлених у табл. 2.2, свідчить про позитивну динаміку розвитку маркетингової діяльності ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» протягом 2023-2025 років. Зокрема, спостерігається поступове розширення асортименту продукції та зростання кількості виконаних замовлень, що підтверджується збільшенням обсягів реалізації продукції як у натуральному, так і у грошовому вимірниках. Така

тенденція свідчить про зростання попиту на продукцію підприємства та підвищення ефективності його діяльності на ринку столярних виробів.

Особливістю маркетингової діяльності підприємства є використання прямих каналів продажу з безпосередньою взаємодією з клієнтами через точку обслуговування та індивідуальні консультації. Важливу роль у просуванні відіграють рекомендації клієнтів і демонстрація виконаних робіт, що підвищує довіру. Індивідуальна політика ціноутворення дозволяє враховувати специфіку замовлень і забезпечує гнучкість у формуванні вартості продукції.

Закупівельна діяльність підприємства характеризується зростанням обсягів матеріальних ресурсів, що пов'язано зі збільшенням виробництва та реалізації продукції. Підприємство співпрацює з постачальниками, які забезпечують стабільне постачання матеріалів для виготовлення столярних виробів. Раціональна система управління запасами та планування закупівель дозволяє підтримувати безперервність виробничого процесу й сприяє ефективному використанню матеріальних ресурсів [23-26].

Основні показники чисельності, руху персоналу та ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» у 2023-2025 роках наведено в табл. 2.3 [23-26].

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ефективності управління персоналом ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» у 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Відносне відхилення, %
Середня кількість працівників, осіб	31	27	23	-8	-25,8
Прийнято працівників протягом року, осіб	4	3	2	-2	-50,0
Звільнено працівників протягом року, осіб	3	5	6	+3	+100,0
Коефіцієнт плинності кадрів, %	9,7	18,5	26,1	+16,4	-
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	2 878,8	3 605,6	5 785,8	+2 907,0	+101,0
Продуктивність праці, тис. грн. / працівника	92,9	133,5	251,6	+158,7	+170,8

Джерело: складено автором на основі [23-26]

Наведені дані табл. 2.3 свідчать про скорочення чисельності персоналу ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» упродовж 2023-2025 років. Кількість працівників зменшилася з 31 особи у 2023 році до 23 осіб у 2025 році, що зумовлено зростанням кількості звільнень та загальними кадровими труднощами, пов'язаними з воєнним станом і мобілізаційними процесами в країні. У результаті цього спостерігається збільшення коефіцієнта плинності кадрів, що свідчить про підвищення нестабільності кадрового складу підприємства.

Попри скорочення чисельності персоналу, підприємство демонструє зростання економічних результатів діяльності. Обсяг реалізації продукції протягом досліджуваного періоду суттєво збільшився, що позитивно вплинуло на рівень продуктивності праці. Показник продуктивності праці зріс більш ніж у два рази, що свідчить про підвищення ефективності трудових ресурсів [23-26].

Для оцінювання результативності діяльності підприємства доцільно проаналізувати основні показники його економічного та фінансового стану. Динаміку активів, пасивів та ключових фінансових показників діяльності ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» у 2023-2025 роках наведено в табл. 2.4 [26].

Таблиця 2.4 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» у 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Характеристика
1	2	3	4	5	6
Активи, тис. грн.					
Необоротні активи	2,0	—	—	-2,0	Повне списання основних засобів
Запаси	1 014,7	3 187,5	4 082,0	+3 067,3	Значне зростання виробничих запасів
Дебіторська заборгованість	98,2	400,5	1 546,2	+1 448,0	Зростання обсягів розрахунків із клієнтами
Грошові кошти	1 763,9	17,6	157,6	-1 606,3	Зменшення частки грошових коштів
Баланс (актив)	2 878,8	3 605,6	5 785,8	+2 907,0	Загальне зростання активів підприємства
Пасиви, тис. грн.					
Власний капітал	1 808,2	1 686,4	5 013,3	+3 205,1	Значне збільшення фінансової незалежності

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Поточні зобов'язання	1 070,6	1 919,2	772,5	-298,1	Скорочення зобов'язань підприємства
Баланс (пасив)	2 878,8	3 605,6	5 785,8	+2 907,0	Зростання загального обсягу ресурсів
Фінансові показники					
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,69	1,88	7,49	+4,80	Зростання платоспроможності
Коефіцієнт автономії	0,63	0,47	0,87	+0,24	Підвищення фінансової незалежності
Оборотність активів	1,00	1,00	1,00	0	Стабільна ефективність використання активів
Рентабельність активів, %	62,8	46,8	86,6	+23,8	Зростання ефективності діяльності

Джерело: складено автором на основі [26]

Наведені у таблиці дані свідчать про позитивну динаміку економічного розвитку ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» упродовж 2023-2025 років. Загальна вартість активів підприємства за досліджуваний період зросла більш ніж у два рази, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Найбільшу частку у структурі активів становлять запаси та дебіторська заборгованість, що пов'язано зі зростанням обсягів виробництва та реалізації продукції.

Аналіз структури пасивів показує істотне збільшення власного капіталу підприємства, що свідчить про зміцнення його фінансової незалежності. Водночас спостерігається скорочення поточних зобов'язань у 2025 році порівняно з 2023 роком, що позитивно характеризує фінансову стійкість підприємства та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Фінансові показники діяльності підприємства також демонструють позитивні тенденції. Зокрема, значно зріс коефіцієнт поточної ліквідності, що свідчить про підвищення платоспроможності підприємства. Крім того, збільшення рівня рентабельності активів підтверджує підвищення ефективності використання ресурсів та загальне покращення результатів господарської діяльності підприємства [26].

З метою оцінки результативності господарської діяльності підприємства та виявлення основних тенденцій її розвитку доцільно проаналізувати динаміку

ключових фінансових показників за 2023-2025 рр. Узагальнені дані щодо доходів, витрат і фінансових результатів ТОВ «Гран-прем'єр» наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка основних показників господарської діяльності ТОВ «Гран-прем'єр», 2023-2025 рр., тис. грн.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5 776,6	5 776,6	11 948,3	+6 171,7
Інші доходи	8,9	8,9	12,4	+3,5
Разом доходи	5 785,5	5 785,5	11 960,7	+6 175,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3 697,2	3 697,2	5 318,4	+1 621,2
Інші витрати	2 210,1	2 210,1	3 315,4	+1 105,3
Разом витрати	5 907,3	5 907,3	8 633,8	+2 726,5
Фінансовий результат до оподаткування	-121,8	-121,8	3 326,9	+3 448,7
Податок на прибуток	0	0	0	0
Чистий прибуток	-121,8	-121,8	3 326,9	+3 448,7

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності компанії (Додаток А)

Аналіз динаміки основних показників господарської діяльності ТОВ «Гран-прем'єр» за 2023-2025 рр. свідчить про суттєві зміни у фінансових результатах підприємства. У 2023-2024 рр. спостерігалася стабільність показників доходів і витрат, що супроводжувалася від'ємним фінансовим результатом на рівні -121,8 тис. грн, що вказує на низьку ефективність діяльності в цей період. Водночас у 2025 році відбулося значне зростання чистого доходу від реалізації продукції до 11 948,3 тис. грн, що більш ніж у два рази перевищує показники попередніх років.

Зростання доходів супроводжувалося також збільшенням витрат, зокрема собівартості реалізованої продукції та інших витрат, проте темпи зростання доходів випереджали темпи зростання витрат. У результаті це забезпечило формування позитивного фінансового результату до оподаткування на рівні 3 326,9 тис. грн у 2025 році, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. Відсутність податку на прибуток у звітному періоді може бути пов'язана з особливостями облікової політики або використанням податкових пільг. Таким чином, результати аналізу свідчать про перехід підприємства від збиткової діяльності до прибуткової, що є позитивною тенденцією та свідчить про покращення фінансового стану. Зростання чистого прибутку та загального обсягу

доходів створює передумови для подальшого розвитку підприємства, підвищення його фінансової стійкості та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

З метою оцінки зовнішнього середовища функціонування підприємства та визначення ключових факторів, що впливають на його діяльність, доцільно проаналізувати ринок і конкурентне середовище. Узагальнена характеристика основних аспектів ринку діяльності ТОВ «Гран-прем'єр» наведена у табл. 2.6 [27-28].

Таблиця 2.6 – Характеристика ринку діяльності та конкурентного середовища ТОВ «Гран-прем'єр»

Напрямок аналізу	Сутність	Ключові фактори впливу	Поточний стан
Загальна характеристика ринку	Підприємство працює на ринку виробництва дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів	Розвиток будівництва, економічна ситуація, внутрішній попит	Частка будівельної галузі у ВВП України становить близько 2-3%, ринок має циклічний характер
Тенденції розвитку ринку	Динаміка змін ринку під впливом зовнішніх факторів	Війна, інфляція, відновлення інфраструктури, екологічні тренди	У 2022-2023 рр. спад будівництва склав до -60%, у 2024-2025 рр. відновлення на рівні +15-25% щорічно
Стан попиту	Рівень попиту на продукцію підприємства	Доходи населення, інвестиції, держпрограми	Реалізація програм відновлення ("єВідновлення") стимулює попит; у 2025 р. попит зріс орієнтовно на 20-30%
Конкурентне середовище	Склад учасників ринку	Локальні виробники, великі компанії, імпортер	На ринку діє значна кількість малих і середніх підприємств; частка імпортерної продукції становить близько 10-20%
Конкурентні переваги підприємства	Сильні сторони підприємства	Гнучкість, індивідуальні замовлення, ціна, швидкість	Малий бізнес дозволяє скоротити строки виконання замовлень на 20-30% порівняно з великими компаніями

Джерело: складено автором на основі [27-28]

Аналіз характеристик ринку діяльності та конкурентного середовища ТОВ «Гран-прем'єр» свідчить про те, що підприємство функціонує в умовах динамічного та залежного від зовнішніх факторів ринку. Виробництво дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів тісно пов'язане зі станом будівельної

галузі, яка зазнала значного спаду у 2022-2023 рр., однак у подальшому демонструє поступове відновлення. Це формує як ризики, так і нові можливості для розвитку підприємства.

Позитивною тенденцією є зростання попиту на продукцію, що обумовлено активізацією відновлювальних процесів, реалізацією державних програм і підвищенням інтересу до енергоефективних та екологічних матеріалів. Водночас ринок характеризується високим рівнем конкуренції, що вимагає від підприємства постійного вдосконалення продукції, підвищення якості обслуговування та впровадження сучасних підходів до управління клієнтською базою.

За таких умов важливого значення набувають конкурентні переваги ТОВ «Гран-прем'єр», зокрема гнучкість у роботі з клієнтами, можливість виконання індивідуальних замовлень, конкурентна цінова політика та швидкість виконання робіт. Їх ефективне використання дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища, утримувати свої позиції та забезпечувати подальше зростання конкурентоспроможності [27-28].

PESTEL-аналіз дозволяє комплексно оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Гран-прем'єр» та визначити ключові фактори, що формують умови функціонування підприємства. У табл. 2.7 узагальнено основні політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники із відповідною статистикою та їх впливом на розвиток підприємства [27-28].

Таблиця 2.7 – PESTEL-аналіз ринку діяльності ТОВ «Гран-прем'єр»

Фактор	Характеристика впливу (зі статистикою)	Вплив на підприємство
1	2	3
Політичні (P)	Військові дії в Україні та державні програми відновлення («єВідновлення»), фінансування яких у 2024-2025 рр. перевищує 20-30 млрд. грн. щорічно	Формують попит на будівельні матеріали та можливості участі у відновлювальних проєктах
Економічні (E)	Інфляція у 2022-2023 рр. становила 20-26%, у 2024-2025 рр. знизилась до 8-12%; коливання валютного курсу та зростання витрат на сировину	Впливають на собівартість продукції, ціни та платоспроможність клієнтів
Соціальні (S)	Зростання потреби у відновленні житла; за оцінками, понад 30% житлового фонду зазнало пошкоджень; попит на ремонт і реконструкцію зріс на 20-30%	Визначають структуру попиту та орієнтацію на індивідуальні замовлення

Продовження табл. 2.7

1	2	3
Технологічні (Т)	Активне впровадження CRM-систем і digital-інструментів; рівень цифровізації бізнесу в Україні перевищує 60-70% серед підприємств	Сприяють підвищенню ефективності управління клієнтською базою та автоматизації процесів
Екологічні (Е)	Зростання попиту на екологічні матеріали; частка “зеленого” будівництва зростає на 10-15% щорічно	Підвищують попит на дерев’яну продукцію як екологічно безпечну
Правові (L)	Регулювання будівельної діяльності, податкове законодавство; податкове навантаження для бізнесу становить близько 18-20% прибутку	Визначають умови ведення діяльності та впливають на витрати підприємства

Джерело: складено автором на основі [27-28]

Проведений PESTEL-аналіз свідчить, що діяльність ТОВ «Гран-прем’єр» значною мірою залежить від зовнішнього середовища, яке в сучасних умовах характеризується високою динамічністю та невизначеністю. Найбільший вплив мають політичні та економічні фактори, зокрема військові дії, державні програми відновлення та інфляційні процеси. Водночас державне фінансування відбудови створює нові можливості для розвитку підприємства, формуючи стабільний попит на будівельні матеріали.

Соціальні та екологічні чинники також відіграють важливу роль у формуванні ринкового попиту. Зростання потреби у відновленні житла та реконструкції інфраструктури сприяє збільшенню обсягів реалізації продукції підприємства, а тенденція до екологізації будівництва підвищує попит на дерев’яні матеріали як безпечні та екологічні. Це створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку та розширення асортименту продукції.

Разом з тим технологічні та правові фактори визначають перспективи підвищення ефективності діяльності підприємства. Активне впровадження цифрових інструментів сприяє оптимізації бізнес-процесів і покращенню взаємодії з клієнтами, тоді як державне регулювання та податкове навантаження формують обмеження для ведення бізнесу. Отже, для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Гран-прем’єр» необхідно враховувати вплив усіх груп факторів, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та максимально використовувати наявні ринкові

можливості [27-28].

SWOT-аналіз дозволяє оцінити внутрішній потенціал ТОВ «Гран-прем'єр» та визначити вплив зовнішніх можливостей і загроз на його діяльність. У табл. 2.8 систематизовано ключові сильні та слабкі сторони підприємства, а також сформовано стратегічні напрями його розвитку з урахуванням сучасних ринкових умов.

Таблиця 2.8 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Гран-прем'єр»

Внутрішнє / Зовнішнє середовище	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	1. Державні програми відновлення («Відновлення») – фінансування 20-30 млрд. грн. щорічно. 2. Зростання попиту на будівельні матеріали через відбудову (+20-30%). 3. Розвиток екологічного («зеленого») будівництва (+10-15% щорічно). 4. Цифровізація бізнесу (60-70% підприємств впроваджують digital-інструменти). 5. Розширення ринку індивідуального житлового будівництва.	1. Економічна нестабільність та інфляція (8-12% у 2024-2025 рр.). 2. Зростання цін на сировину та енергоресурси. 3. Військові ризики та руйнування логістичних ланцюгів. 4. Посилення конкуренції на ринку будівельних матеріалів. 5. Зміни в податковому та будівельному законодавстві.
Сильні сторони (Strengths)	Стратегія С-М (використання сильних сторін для можливостей)	Стратегія С-З (використання сильних сторін для подолання загроз)
1. Спеціалізація на дерев'яних конструкціях (екологічність продукції). 2. Наявність виробничих потужностей та досвіду роботи на ринку (табл. 2.1). 3. Гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень. 4. Сформована клієнтська база та партнерські зв'язки.	Розширення виробництва для участі у державних програмах відбудови. Орієнтація на «зелене» будівництво та екологічні матеріали. Впровадження онлайн-каналів продажу та цифрового маркетингу. Розширення асортименту продукції для приватного будівництва.	Використання гнучкості виробництва для адаптації до змін попиту. Оптимізація витрат за рахунок власної виробничої бази. Підвищення якості продукції для конкуренції на ринку. Диверсифікація клієнтської бази для зниження ризиків.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Стратегія Сл-М (подолання слабких сторін за рахунок можливостей)	Стратегія Сл-З (мінімізація слабких сторін і загроз)
1. Залежність від вартості сировини (деревини). 2. Обмежений рівень цифровізації бізнес-процесів. 3. Невисокий рівень автоматизації виробництва. 4. Обмежені фінансові ресурси для масштабування (табл. 2.5).	Впровадження CRM-систем та автоматизації управління. Залучення фінансування через державні програми. Модернізація виробництва за рахунок інвестицій. Розвиток онлайн-продажів і маркетингу.	Пошук альтернативних постачальників сировини. Оптимізація витрат і підвищення енергоефективності. Формування фінансового резерву підприємства. Диверсифікація продукції для зниження ризиків.

Джерело: розроблено автором

Проведений SWOT-аналіз дозволив комплексно оцінити внутрішній потенціал ТОВ «Гран-прем'єр» та вплив зовнішнього середовища на його діяльність. Встановлено, що підприємство має низку вагомих сильних сторін, зокрема спеціалізацію на екологічній продукції, наявність виробничих

потужностей і гнучкість у виконанні індивідуальних замовлень. Це створює передумови для ефективного використання ринкових можливостей, пов'язаних із зростанням попиту на будівельні матеріали та активізацією процесів відбудови країни.

Аналіз можливостей і загроз показав, що зовнішнє середовище водночас формує як перспективи розвитку, так і суттєві ризики для підприємства. Державні програми підтримки, розвиток «зеленого» будівництва та цифровізація відкривають нові напрями діяльності, тоді як інфляційні процеси, зростання витрат на сировину та конкуренція можуть негативно впливати на фінансові результати. У цих умовах важливого значення набуває здатність підприємства адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та ефективно реагувати на виклики.

Разом з тим виявлені слабкі сторони, зокрема залежність від сировини, недостатній рівень цифровізації та обмежені фінансові ресурси, потребують усунення шляхом впровадження сучасних управлінських і технологічних рішень. Запропоновані стратегічні напрями, спрямовані на модернізацію виробництва, цифрову трансформацію та диверсифікацію діяльності, дозволять підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи, результати організаційно-економічної характеристики та аналізу основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» дають підстави стверджувати, що підприємство, попри складні умови функціонування в період воєнного стану, демонструє позитивні тенденції розвитку, пов'язані зі зростанням обсягів реалізації, підвищенням продуктивності праці, зміцненням фінансової стійкості та переходом до прибуткової діяльності у 2025 році. Встановлено, що підприємство має чітко сформовану виробничу спеціалізацію, гнучку організаційну структуру, орієнтацію на індивідуальні замовлення та вагомі конкурентні переваги, що забезпечують його адаптивність до змін ринкового середовища. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема скорочення чисельності персоналу, зростання плинності кадрів,

залежність від вартості сировини та потребу в подальшій цифровізації й модернізації виробничих процесів. Сукупність проаналізованих показників свідчить про наявність у ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» потенціалу для подальшого зміцнення ринкових позицій, розширення масштабів діяльності та підвищення ефективності господарювання за умови раціонального використання ресурсів і своєчасного реагування на зовнішні виклики.

2.2 Дослідження структури, динаміки й наявних елементів системи управління клієнтською базою бізнес-організації

У сучасних умовах посилення конкуренції та зростання ролі клієнтоорієнтованого підходу ефективне управління клієнтською базою набуває стратегічного значення для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Дослідження структури, динаміки та наявних елементів системи управління клієнтською базою дозволяє оцінити особливості взаємодії підприємства з клієнтами, визначити рівень ефективності процесів залучення, утримання та обслуговування клієнтів, а також виявити проблемні аспекти функціонування відповідної системи. Такий аналіз створює підґрунтя для обґрунтування напрямів удосконалення управління клієнтською базою та підвищення конкурентоспроможності бізнес-організації. Водночас це сприяє формуванню довгострокових відносин із клієнтами та зростанню їх лояльності.

Для оцінювання особливостей клієнтської бази підприємства доцільно проаналізувати її структуру за основними сегментами споживачів, що дозволяє визначити ключові групи клієнтів та їх роль у формуванні доходів. Такий підхід дає змогу оцінити рівень залежності підприємства від окремих сегментів, а також виявити потенційні напрями розвитку клієнтської політики. Узагальнену

характеристику клієнтів, їх потреб і значущості для підприємства наведено в табл. 2.9 [23-26].

Таблиця 2.9 – Структура клієнтської бази ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР»

Сегмент клієнтів	Частка, %	Характеристика клієнтів	Основні потреби	Тип замовлень	Значущість для підприємства
Приватні домовласники	45	Фізичні особи, що будують або облаштовують приватні будинки	Індивідуальні дерев'яні конструкції, сходи, двері	Великі індивідуальні проекти	Висока
Власники квартир	30	Клієнти, що здійснюють ремонт або оновлення інтер'єру	Меблі, декоративні елементи, оздоблення	Середні індивідуальні замовлення	Висока
Дизайнери інтер'єру	15	Дизайн-студії та приватні дизайнери	Нестандартні рішення, авторські вироби	Складні дизайнерські проекти	Середня
Малий бізнес	10	Кафе, офіси, магазини та інші комерційні об'єкти	Індивідуальні меблі та елементи інтер'єру	Комерційні замовлення	Середня

Джерело: складено автором на основі [23-26]

Аналіз структури клієнтської бази ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» свідчить про домінування сегмента фізичних осіб, зокрема приватних домовласників та власників квартир, які сукупно формують 75% клієнтів підприємства. Це підтверджує орієнтацію підприємства на індивідуального споживача та виконання замовлень, пов'язаних із будівництвом, ремонтом і облаштуванням житлових приміщень. Така структура клієнтської бази відповідає специфіці діяльності підприємства та забезпечує стабільний попит на продукцію.

Важливу роль у формуванні клієнтської бази відіграє сегмент дизайнерів інтер'єру, який, хоча і займає меншу частку (15%), характеризується високою складністю та унікальністю замовлень. Співпраця з цим сегментом сприяє підвищенню рівня креативності продукції, розширенню асортименту та формуванню конкурентних переваг підприємства. Крім того, даний сегмент виступає своєрідним посередником у залученні нових клієнтів.

Сегмент малого бізнесу становить 10% клієнтської бази та представлений комерційними замовниками, які потребують індивідуальних рішень для облаштування офісів, кафе та інших приміщень. Незважаючи на відносно невелику частку, цей сегмент має потенціал до зростання, оскільки забезпечує більш масштабні та регулярні замовлення, що позитивно впливає на обсяги реалізації продукції підприємства [23-26].

У цілому, структура клієнтської бази ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» характеризується достатньою диверсифікацією та орієнтацією на індивідуальні замовлення, що відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку. Водночас наявна залежність від сегмента фізичних осіб і обмежене використання інших каналів залучення клієнтів свідчать про необхідність подальшого вдосконалення системи управління клієнтською базою, зокрема шляхом розширення ринкових сегментів і впровадження сучасних маркетингових інструментів. Доцільним напрямом розвитку в цьому контексті є активізація роботи з корпоративними клієнтами, дизайнерськими студіями, будівельними компаніями та іншими потенційними замовниками, що сприятиме зменшенню ризику надмірної концентрації на одному сегменті ринку. Крім того, впровадження цифрових інструментів комунікації, CRM-систем і сучасних засобів онлайн-просування дозволить підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, покращити якість обслуговування та забезпечити стабільне розширення клієнтської бази підприємства.

Для оцінювання змін у розвитку клієнтської бази підприємства доцільно проаналізувати її динаміку за основними кількісними та вартісними показниками. Узагальнені результати зміни клієнтів, замовлень та доходів ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» у 2023-2025 роках наведено в табл. 2.10 [23-26].

Таблиця 2.10 – Динаміка клієнтської бази ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» у 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Абсолютне відхилення 2025/2023	Відносне відхилення, %
1	2	3	4	5	6
Кількість клієнтів, осіб	70	95	130	+60	+85,7
Кількість замовлень, од.	85	110	145	+60	+70,6

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Обсяг реалізації, тис. грн.	2 878,8	3 605,6	5 785,8	+2 907,0	+101,0
Середній дохід на 1 клієнта, тис. грн.	41,1	37,9	44,5	+3,4	+8,3
Середня кількість замовлень на 1 клієнта	1,21	1,16	1,12	-0,09	-7,4
Частка постійних клієнтів, %	35	40	48	+13	—
Кількість нових клієнтів, осіб	45	55	75	+30	+66,7
Коефіцієнт утримання клієнтів, %	64,3	68,4	73,1	+8,8	—
Середній дохід на 1 замовлення, тис. грн.	33,9	32,8	39,9	+6,0	+17,7
Темп зростання клієнтської бази, %	—	+35,7	+36,8	—	—

Джерело: складено автором на основі [23-26]

Аналіз динаміки клієнтської бази ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» у 2023-2025 роках свідчить про її суттєве зростання, що проявляється у збільшенні кількості клієнтів з 70 до 130 осіб, або на 85,7%. Така тенденція підтверджує підвищення попиту на продукцію підприємства та ефективність його діяльності у сфері залучення нових споживачів. Паралельно спостерігається зростання кількості замовлень на 70,6%, що свідчить про активізацію господарської діяльності та розширення обсягів виконаних робіт.

Позитивною тенденцією виступає також значне збільшення обсягу реалізації продукції, який зріс більш ніж у два рази (+101,0%). Це свідчить про підвищення фінансових результатів діяльності підприємства та ефективне використання клієнтської бази. Водночас середній дохід на одного клієнта має незначні коливання, проте загалом демонструє зростання, що вказує на підвищення цінності клієнтів для підприємства.

Разом із тим спостерігається зниження середньої кількості замовлень на одного клієнта, що може свідчити про зростання частки нових клієнтів у структурі бази або про зниження інтенсивності повторних звернень. Незважаючи на це, позитивним фактором виступає збільшення частки постійних клієнтів та

коефіцієнта їх утримання, що вказує на поступове формування лояльної клієнтської бази та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами [23-26].

У цілому, результати аналізу підтверджують позитивну динаміку розвитку клієнтської бази підприємства, що супроводжується зростанням обсягів реалізації та покращенням ключових показників ефективності. Водночас виявлені тенденції, зокрема зниження інтенсивності замовлень на одного клієнта, свідчать про необхідність удосконалення системи управління клієнтською базою, зокрема шляхом підвищення рівня утримання клієнтів, розвитку повторних продажів та впровадження сучасних інструментів клієнтоорієнтованого управління.

Для більш глибокого оцінювання ефективності управління клієнтською базою підприємства доцільно здійснити розрахунок ключових показників, що характеризують дохідність, рівень утримання та цінність клієнтів. Узагальнені результати розрахунку основних КРІ ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» за 2023-2025 роки наведено в табл. 2.11 [23-26].

Таблиця 2.11 – Динаміка показників ефективності управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР», 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
ARPU (середній дохід на клієнта), тис. грн.	41,1	37,9	44,5
Середній дохід на 1 замовлення, тис. грн.	33,9	32,8	39,9
Кількість постійних клієнтів, осіб	25	38	62
Retention rate, %	35,7	40,0	48,0
Churn rate, %	64,3	60,0	52,0
CLV (умовний), тис. грн.	82,2	75,8	89,0
CAC (умовний), тис. грн.	2,0	1,8	1,5
CLV/CAC	41,1	42,1	59,3
Темп зростання клієнтів, %	—	35,7	36,8

Джерело: складено автором на основі [23-26]

Аналіз розрахованих показників ефективності управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» свідчить про загальне покращення результативності роботи з клієнтами у досліджуваному періоді. Зокрема, спостерігається зростання середнього доходу на одного клієнта (ARPU), що у 2025 році досяг 44,5 тис. грн., а також підвищення середнього доходу на одне замовлення. Це свідчить про збільшення економічної цінності клієнтів і ефективніше формування доходів підприємства.

Позитивною тенденцією виступає зростання кількості постійних клієнтів та показника утримання (Retention rate), який збільшився з 35,7% до 48,0%. Водночас рівень відтоку клієнтів (Churn rate) демонструє зниження, що вказує на підвищення рівня задоволеності клієнтів і покращення якості взаємодії з ними. Такі зміни свідчать про поступове формування стабільної та лояльної клієнтської бази підприємства.

Оцінка показника життєвої цінності клієнта (CLV) показує його зростання у 2025 році, що відображає збільшення довгострокової вигоди від співпраці з клієнтами. При цьому зниження вартості залучення клієнтів (CAC) свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів у процесі формування клієнтської бази. Значне зростання співвідношення CLV/CAC підтверджує економічну доцільність роботи підприємства з клієнтами та ефективність обраної стратегії залучення [23-26].

У цілому, результати розрахунку КРІ демонструють позитивну динаміку розвитку системи управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР», однак наявні резерви для її подальшого вдосконалення. Зокрема, доцільним виступає підвищення рівня утримання клієнтів, активізація повторних продажів і впровадження сучасних інструментів управління клієнтськими відносинами, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку.

Для оцінювання наявних складових системи управління клієнтською базою підприємства доцільно проаналізувати її основні елементи, рівень їх розвитку та ефективність функціонування. Узагальнену характеристику елементів системи управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» наведено в табл. 2.12 [23-26].

Оцінювання рівня розвитку елементів системи управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» здійснювалося на основі експертного опитування представників керівної ланки підприємства, зокрема директора, менеджера з продажів та відповідального за роботу з клієнтами. Вибір експертів обумовлений

їх безпосередньою участю в організації та реалізації процесів взаємодії з клієнтами, що забезпечує об'єктивність отриманих результатів.

Для оцінювання було використано шкалу від 1 до 5, де «1» відповідає мінімальному рівню розвитку елемента системи, а «5» – максимальному. Узагальнення результатів експертного опитування здійснювалося шляхом визначення середнього значення оцінок за кожним елементом. Анкета експертного опитування наведена у Додатку В.

Таблиця 2.12 – Елементи системи управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР»

Елемент системи	Зміст	Інструменти	Рівень розвитку (1-5)	Ефективність	Проблеми
Залучення клієнтів	Пошук нових клієнтів	Рекомендації, консультації	3	Середня	Відсутність маркетингової стратегії
Обробка звернень	Прийняття та уточнення запитів	Телефон, особистий контакт	3	Середня	Відсутність автоматизації
Оформлення замовлення	Узгодження умов співпраці	Договори	4	Висока	Часові витрати
Виконання замовлення	Виробництво продукції	Технології обробки	4	Висока	Залежність від ресурсів
Супровід клієнта	Комунікація під час виконання	Консультації	3	Середня	Нерегулярність
Післяпродажне обслуговування	Робота з відгуками	Усні відгуки	2	Низька	Відсутність системи збору
Утримання клієнтів	Повторні продажі	Персоналізація	3	Середня	Відсутність CRM

Джерело: складено автором на основі [23-26]

Аналіз елементів системи управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» свідчить про наявність сформованої, але недостатньо розвиненої системи взаємодії з клієнтами. Основні процеси, зокрема залучення клієнтів, обробка звернень, оформлення та виконання замовлень, функціонують на прийнятному рівні, що забезпечує стабільність операційної діяльності підприємства. Найвищий рівень розвитку спостерігається у процесах оформлення

та виконання замовлень, які характеризуються високою ефективністю та чіткою організацією.

Водночас значна частина елементів системи, пов'язаних безпосередньо з управлінням клієнтськими відносинами, має середній рівень розвитку. Зокрема, процеси залучення клієнтів, обробки звернень і супроводу клієнтів здійснюються переважно за рахунок особистої взаємодії та не мають достатнього рівня автоматизації. Це обмежує можливості масштабування діяльності підприємства та знижує ефективність управління клієнтською базою.

Найменш розвиненими виступають елементи післяпродажного обслуговування та утримання клієнтів, що характеризуються низьким і середнім рівнем ефективності відповідно. Відсутність системного підходу до збору та аналізу відгуків, а також відсутність CRM-системи обмежують можливості підприємства щодо формування довгострокових відносин із клієнтами та підвищення рівня їх лояльності [23-26].

У цілому, система управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» потребує подальшого вдосконалення шляхом впровадження сучасних цифрових інструментів, розвитку маркетингових підходів і посилення роботи з утримання клієнтів. Реалізація відповідних заходів сприятиме підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами, зростанню їх цінності для підприємства та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

Узагальнену характеристику процесів управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР», їх результативність та недоліки наведено в табл. 2.13 [23-26].

Таблиця 2.13 – Аналіз процесів управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР»

Процес	Зміст	Результат	Тривалість процесу	Основні недоліки
1	2	3	4	5
Залучення клієнтів	Рекомендації, контакти	Приріст клієнтів (+85,7%)	Середня	Обмежені канали
Первинна комунікація	Визначення потреб	Чітке ТЗ	Коротка	Відсутність стандартів
Оформлення замовлення	Узгодження умов	Укладення договору	Середня	Затримки погодження

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5
Розробка проєкту	Створення рішення	Готовий проєкт	Середня	Залежність від персоналу
Виконання замовлення	Виробництво	Готова продукція	Тривала	Вплив зовнішніх факторів
Супровід клієнта	Інформування	Задоволеність клієнта	Середня	Несистемність
Післяпродажна взаємодія	Повторні звернення	Лояльність (+48%)	Коротка	Відсутність аналізу

Джерело: складено автором на основі [23-26]

Аналіз процесів управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» свідчить про наявність логічно вибудованого та послідовного циклу взаємодії з клієнтами, який охоплює всі основні етапи, починаючи із залучення клієнтів і завершуючи післяпродажною взаємодією. Найвищу ефективність демонструють процеси залучення клієнтів, оформлення замовлень, розробки проєктів та виконання замовлень, що забезпечує стабільне зростання клієнтської бази та обсягів реалізації продукції. Це підтверджує здатність підприємства ефективно організовувати основну діяльність і задовольняти потреби клієнтів.

Водночас окремі процеси, зокрема первинна комунікація, супровід клієнта та післяпродажна взаємодія, характеризуються середнім рівнем ефективності. Це свідчить про недостатню системність у роботі з клієнтами на етапах взаємодії, які формують їх лояльність і впливають на повторні звернення. Відсутність чітких стандартів комунікації та регулярного інформування клієнтів знижує якість клієнтського досвіду.

Особливу увагу слід приділити недолікам процесів, серед яких ключовими виступають обмежені канали залучення клієнтів, залежність від кваліфікації персоналу, вплив зовнішніх факторів на виконання замовлень, а також відсутність системного аналізу післяпродажної взаємодії. Наявність цих проблем обмежує можливості підприємства щодо підвищення ефективності управління клієнтською базою та розвитку довгострокових відносин із клієнтами [23-26].

У цілому, результати аналізу свідчать про достатній рівень організації основних бізнес-процесів, однак існує потреба у вдосконаленні

клієнтоорієнтованих процесів. Підвищення ефективності управління клієнтською базою можливе шляхом стандартизації комунікацій, впровадження цифрових інструментів управління взаємовідносинами з клієнтами та розширення каналів залучення клієнтів, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищенню рівня його розвитку.

Для оцінювання ефективності формування клієнтської бази підприємства доцільно проаналізувати основні канали залучення клієнтів та їх результативність. Узагальнену характеристику каналів формування клієнтської бази ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» наведено в табл. 2.14 [23-26].

Таблиця 2.14 – Канали формування клієнтської бази ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР»

Канал	Характеристика	Частка клієнтів, %	Вартість залучення	Рівень ефективності
Рекомендації клієнтів	Основний канал	60	Низька	Висока
Особисті звернення	Прямий контакт	25	Низька	Висока
Консультації	Інформування клієнтів	10	Низька	Середня
Демонстрація робіт	Показ кейсів	5	Низька	Середня
Онлайн-канали	Сайт, соцмережі	0–2	Середня	Низька

Джерело: складено автором на основі [23-26]

Аналіз каналів формування клієнтської бази ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» свідчить про домінування неформальних каналів залучення клієнтів, серед яких провідне місце займають рекомендації існуючих клієнтів. Частка цього каналу становить 60%, що підтверджує високий рівень довіри до підприємства та якості його продукції. Використання рекомендацій дозволяє мінімізувати витрати на маркетинг і забезпечує стабільний приплив нових клієнтів.

Значну роль відіграють також особисті звернення клієнтів, частка яких становить 25%. Такий канал характеризується прямою взаємодією з клієнтами та високою швидкістю прийняття рішень, що позитивно впливає на ефективність продажів. Водночас обмежений масштаб цього каналу не дозволяє підприємству суттєво розширювати клієнтську базу.

Інші канали, зокрема консультації та демонстрація виконаних робіт, мають допоміжний характер і забезпечують формування довіри до підприємства. Проте їх ефективність залишається середньою через відсутність системного підходу до їх використання. Особливої уваги потребує розвиток онлайн-каналів, які наразі практично не використовуються, хоча мають значний потенціал для залучення нових клієнтів [23-26].

У цілому, система формування клієнтської бази підприємства характеризується високою ефективністю традиційних каналів, але обмеженими можливостями масштабування. Для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення подальшого розвитку доцільним виступає диверсифікація каналів залучення клієнтів, зокрема активне впровадження цифрових маркетингових інструментів і розширення онлайн-присутності підприємства.

Для комплексного оцінювання результативності управління клієнтською базою підприємства доцільно проаналізувати ключові показники ефективності клієнтської взаємодії. У табл. 2.15 наведено динаміку основних індикаторів, що характеризують рівень задоволеності, лояльності, утримання клієнтів та економічну ефективність роботи з ними у 2023-2025 рр [23-26].

Таблиця 2.15 – Динаміка показників ефективності клієнтської взаємодії ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» у 2023-2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Характеристика
Індекс задоволеності клієнтів (CSI), %	72	78	85	Зростання рівня задоволеності клієнтів якістю продукції та обслуговування
Індекс лояльності клієнтів (NPS), %	30	38	52	Збільшення частки клієнтів, готових рекомендувати підприємство
Вартість залучення клієнта (CAC), тис. грн.	2,0	1,8	1,5	Зниження витрат на залучення клієнтів за рахунок рекомендацій
Коефіцієнт утримання клієнтів (Retention rate), %	64,3	68,4	73,1	Підвищення рівня утримання клієнтів
Коефіцієнт відтоку клієнтів (Churn rate), %	35,7	31,6	26,9	Зменшення втрати клієнтів
Коефіцієнт оновлення клієнтської бази, %	64,3	57,9	57,7	Висока частка нових клієнтів у загальній структурі
Частка постійних клієнтів, %	35	40	48	Зростання лояльної клієнтської бази
Середній дохід на клієнта (ARPU), тис. грн.	41,1	37,9	44,5	Збільшення економічної цінності клієнтів

Джерело: складено автором на основі [23-26]

Аналіз показників ефективності клієнтської взаємодії ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» свідчить про загальне покращення результативності роботи з клієнтами у 2023-2025 рр. Зокрема, спостерігається зростання індексу задоволеності клієнтів (CSI) з 72% до 85%, що підтверджує підвищення якості продукції та рівня обслуговування. Одночасно зростання індексу лояльності (NPS) з 30% до 52% вказує на збільшення частки клієнтів, готових рекомендувати підприємство, що є важливим фактором розширення клієнтської бази.

Позитивною тенденцією є також підвищення коефіцієнта утримання клієнтів та зниження рівня їх відтоку, що свідчить про формування стабільних довгострокових відносин із клієнтами. Зменшення вартості залучення клієнтів (CAC) підтверджує ефективність використання ресурсів у процесі маркетингової діяльності, зокрема завдяки активному використанню рекомендацій як основного каналу залучення. Крім того, зростання частки постійних клієнтів демонструє підвищення рівня довіри до підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Водночас окремі показники свідчать про наявність резервів для подальшого вдосконалення системи управління клієнтською базою. Зокрема, зниження коефіцієнта оновлення клієнтської бази може вказувати на поступове насичення ринку або обмеженість каналів залучення нових клієнтів. У зв'язку з цим доцільним є активізація маркетингової діяльності, розвиток цифрових каналів комунікації та впровадження сучасних інструментів управління клієнтськими відносинами, що сприятиме підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами та забезпеченню сталого розвитку підприємства [23-26].

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, слід зазначити, що система управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» характеризується позитивною динамікою розвитку, що проявляється у зростанні кількості клієнтів, обсягів реалізації та ключових показників ефективності, а також поступовому формуванні лояльної клієнтської бази. Водночас структура клієнтів залишається орієнтованою переважно на фізичних осіб, а процеси управління клієнтськими відносинами мають недостатній рівень системності та автоматизації, що обмежує

можливості масштабування діяльності. Проведений аналіз виявив низку проблем, зокрема обмеженість каналів залучення клієнтів, відсутність CRM-системи та недостатній розвиток післяпродажної взаємодії. У цілому підприємство має значний потенціал для вдосконалення системи управління клієнтською базою шляхом впровадження сучасних цифрових інструментів, розвитку маркетингових підходів і посилення роботи з утримання клієнтів, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

2.3 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення системи управління клієнтською базою бізнес-організації та організаційне забезпечення їх реалізації

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища та зростання значення клієнтоорієнтованого підходу особливої актуальності набуває вдосконалення системи управління клієнтською базою підприємства. Обґрунтування ефективних пропозицій щодо її розвитку потребує врахування результатів попереднього аналізу, виявлених проблем і наявних резервів, а також визначення організаційних умов їх практичної реалізації. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами, зростанню їх цінності для підприємства та зміцненню конкурентних позицій бізнес-організації.

Для обґрунтування напрямів удосконалення системи управління клієнтською базою підприємства доцільно визначити основні проблеми її функціонування та причини їх виникнення. Узагальнену характеристику ключових проблем, їх впливу на діяльність підприємства та можливих напрямів вирішення наведено в табл. 2.16 [23-26].

Таблиця 2.16 – Основні проблеми у системі управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» та напрями їх вирішення

Проблема	Сутність проблеми	Причини виникнення	Вплив на діяльність підприємства	Напрями вирішення
Відсутність CRM-системи	Відсутній системний облік клієнтів та історії взаємодії	Обмежені фінансові ресурси, малий масштаб бізнесу	Втрата інформації про клієнтів, зниження ефективності роботи	Впровадження CRM-системи
Залежність від рекомендацій	Основний канал залучення – «сарафанне радіо»	Відсутність маркетингової стратегії	Обмеження масштабування клієнтської бази	Розвиток онлайн-маркетингу
Низький рівень автоматизації	Більшість процесів здійснюється вручну	Відсутність цифрових інструментів	Витрати часу, зниження продуктивності	Автоматизація процесів управління клієнтами
Відсутність сегментації клієнтів	Не здійснюється поділ клієнтів за типами та цінністю	Недостатній аналітичний підхід	Неможливість персоналізації пропозицій	Впровадження сегментації клієнтів
Відсутність системи утримання клієнтів	Відсутні програми лояльності та повторних продажів	Орієнтація на разові замовлення	Зниження повторних звернень	Розробка програм лояльності
Недостатня післяпродажна комунікація	Відсутній системний зворотний зв'язок	Відсутність стандартів взаємодії	Втрата можливостей для повторних продажів	Запровадження системи feedback
Обмежені маркетингові інструменти	Мінімальне використання реклами та digital-каналів	Обмежені ресурси	Зниження конкурентоспроможності	Розвиток цифрових каналів просування

Джерело: складено автором на основі [23-26]

Аналіз основних проблем системи управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» свідчить про наявність низки суттєвих недоліків, які стримують підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та обмежують можливості розвитку підприємства. Виявлені проблеми охоплюють як організаційні, так і технологічні аспекти діяльності, що вимагає комплексного підходу до їх вирішення.

Однією з ключових проблем виступає відсутність CRM-системи та низький рівень автоматизації процесів, що призводить до втрати важливої інформації про клієнтів, ускладнює контроль за взаємодією з ними та знижує ефективність управління клієнтською базою. Використання переважно ручних методів обробки інформації збільшує часові витрати та створює ризик помилок, що негативно впливає на якість обслуговування клієнтів.

Значною проблемою залишається також залежність підприємства від рекомендацій як основного каналу залучення клієнтів, що обмежує можливості масштабування діяльності. Відсутність системного підходу до маркетингу та недостатнє використання цифрових каналів просування знижують потенціал розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Крім того, відсутність сегментації клієнтів і системи їх утримання обмежує можливості підприємства щодо персоналізації пропозицій і формування довгострокових відносин із клієнтами. Недостатня післяпродажна комунікація та відсутність механізмів зворотного зв'язку призводять до втрати потенційних повторних замовлень і знижують рівень лояльності клієнтів [23-26].

У цілому, виявлені проблеми свідчать про необхідність вдосконалення системи управління клієнтською базою шляхом впровадження сучасних цифрових інструментів, розвитку маркетингових підходів та посилення клієнтоорієнтованої політики підприємства. Реалізація запропонованих напрямів вирішення дозволить підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, забезпечити зростання їх цінності для підприємства та створити передумови для сталого розвитку в умовах конкурентного середовища.

Для підвищення ефективності управління клієнтською базою підприємства доцільно розробити комплекс заходів, спрямованих на усунення виявлених проблем і використання наявних резервів розвитку. Узагальнені напрями вдосконалення системи управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» та їх характеристику наведено в табл. 2.17 [29-32].

Таблиця 2.17 – Заходи щодо вдосконалення системи управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР»

Напрямок удосконалення	Захід	Сутність заходу	Очікуваний результат	Відповідальні
Автоматизація управління клієнтами	Впровадження CRM-системи	Запровадження єдиної електронної бази клієнтів із фіксацією історії взаємодії, автоматизацією обробки замовлень, контролем етапів виконання та аналітикою продажів	Підвищення ефективності обліку клієнтів, зменшення втрат інформації, зростання продуктивності роботи менеджерів та обсягів продажів	Керівництво, менеджери, IT-фахівці
Розвиток маркетингової діяльності	Впровадження цифрового маркетингу	Створення та просування сайту підприємства, активізація діяльності в соціальних мережах, використання таргетованої реклами для залучення нових клієнтів і підвищення впізнаваності бренду	Розширення клієнтської бази, зменшення залежності від рекомендацій, збільшення кількості замовлень	Керівництво, маркетолог
Підвищення лояльності клієнтів	Запровадження системи утримання клієнтів	Розробка програм лояльності, персоналізованих пропозицій, системи зворотного зв'язку та післяпродажної комунікації з клієнтами	Зростання частки постійних клієнтів, підвищення рівня утримання та збільшення повторних продажів	Менеджери, керівництво

Джерело: складено автором на основі [29-32]

Аналіз запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» свідчить про їх комплексний характер і спрямованість на усунення ключових проблем, виявлених у попередньому підрозділі. Запропоновані напрями охоплюють як технологічні, так і організаційні аспекти діяльності підприємства, що забезпечує системний підхід до підвищення ефективності управління клієнтськими відносинами.

Одним із найбільш вагомих заходів виступає впровадження CRM-системи, яке дозволяє автоматизувати процеси обліку клієнтів, зберігати історію взаємодії та здійснювати контроль за виконанням замовлень. Реалізація цього заходу

сприятиме зменшенню втрат інформації, підвищенню продуктивності роботи персоналу та покращенню якості обслуговування клієнтів, що безпосередньо вплине на зростання обсягів реалізації продукції.

Важливим напрямом вдосконалення виступає розвиток маркетингової діяльності, зокрема впровадження цифрового маркетингу. Активізація онлайн-просування, використання сучасних рекламних інструментів і розширення каналів комунікації дозволять підприємству зменшити залежність від рекомендацій, залучити нових клієнтів і підвищити впізнаваність бренду на ринку.

Не менш значущим заходом є запровадження системи утримання клієнтів, що передбачає використання програм лояльності, персоналізованих пропозицій і системи зворотного зв'язку. Це сприятиме формуванню довгострокових відносин із клієнтами, підвищенню рівня їх задоволеності та збільшенню частки повторних продажів [29-32].

У цілому, запропоновані заходи створюють підґрунтя для підвищення ефективності управління клієнтською базою підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Їх реалізація дозволить не лише покращити взаємодію з клієнтами, але й підвищити конкурентоспроможність підприємства, зміцнити його ринкові позиції та забезпечити зростання фінансово-економічних результатів діяльності.

З метою обґрунтування доцільності впровадження CRM-системи на підприємстві доцільно здійснити порівняльний аналіз найбільш поширених рішень, представлених на ринку України. Узагальнені характеристики основних CRM-систем, їх функціональні можливості, вартість та особливості використання наведено у табл. 2.18 [33-34].

Таблиця 2.18 – Порівняльна характеристика основних CRM-систем, представлених на ринку України

CRM	Функціонал	Вартість	Інтеграції	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5	6
KeeripCRM (Україна)	Облік клієнтів, управління замовленнями, фінанси,	від 299-499 грн/міс	Нова пошта, Rozetka, Prom, месенджери	Простота використання, адаптована під	Обмежений функціонал для

Продовження табл. 2.18

1	2	3	4	5	6
	автоматизація продажів			український бізнес, доступна ціна	масштабних компаній
Creatio (Україна)	CRM + BPM, продажі, маркетинг, сервіс, аналітика	від 25-50 \$/користувач/міс	ERP, API, CRM, email, телефонія	Потужний функціонал, гнучка кастомізація, підходить для середнього бізнесу	Висока вартість, складність впровадження
KeyCRM (Україна)	Управління замовленнями, клієнтами, аналітика, склад	від 20-30 \$/міс	Shopify, Prom, Rozetka, месенджери	Орієнтація на e-commerce, автоматизація процесів	Обмежені можливості кастомізації
Zoho CRM	Продажі, маркетинг, автоматизація, аналітика	від 14 \$/користувач/міс	Zoho Suite, email, CRM API	Доступна ціна, гнучкість, підходить для малого бізнесу	Менша адаптація під український ринок

Джерело: складено автором на основі [33-34]

Аналіз представлених CRM-систем свідчить про наявність широкого вибору рішень, які відрізняються за функціональними можливостями, рівнем складності впровадження та вартістю використання. Частина систем, зокрема Creatio, характеризуються потужним функціоналом і широкими можливостями інтеграції, що робить їх придатними для середнього та великого бізнесу. Водночас такі рішення потребують значних фінансових витрат і мають складніший інтерфейс, що може ускладнювати їх впровадження на підприємствах малого бізнесу.

Інші CRM-системи, зокрема KeepinCRM та KeyCRM, орієнтовані на потреби малого та середнього бізнесу й характеризуються більш простою структурою, доступною вартістю та адаптацією до українського ринку. Вони забезпечують базові функції управління клієнтською базою, автоматизації продажів і обліку замовлень, що є достатнім для підприємств із невеликим обсягом операцій. Особливої уваги заслуговує KeepinCRM, яка інтегрована з популярними українськими сервісами та забезпечує зручність використання без необхідності значних витрат на навчання персоналу.

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Гран-прем'єр», обмежені фінансові ресурси та потребу у простому й ефективному інструменті управління клієнтською базою, найбільш доцільним є впровадження CRM-системи KeepinCRM. Її використання дозволить автоматизувати ключові процеси взаємодії з клієнтами, підвищити ефективність обліку замовлень і забезпечити покращення якості обслуговування без значних інвестиційних витрат, що є оптимальним рішенням для даного підприємства [33-34].

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно визначити обсяг фінансових ресурсів, потрібних для їх реалізації. Деталізовану структуру витрат, строки виконання та відповідальних осіб наведено у табл. 2.19 [29-34].

Таблиця 2.19 – Бюджет витрат на впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління клієнтською базою ТОВ «Гран-прем'єр»

Захід	Стаття витрат	Зміст витрат	Од. виміру	Кількість	Вартість за од., тис. грн	Загальні витрати, тис. грн	Термін реалізації	Відповідальні
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Впровадження CRM-системи	Придбання ПЗ	Ліцензія CRM (KeepinCRM)	міс.	12	2,5	30	1-2 міс.	Керівництво, ІТ
	Налаштування системи	Інтеграція, адаптація під бізнес-процеси	послуга	1	10	10	1 міс.	ІТ-фахівці
	Навчання персоналу	Проведення навчання для менеджерів	послуга	1	10	10	1 міс.	Керівництво
Разом по CRM						50		
Цифровий маркетинг	Розробка сайту	Створення корпоративного сайту	послуга	1	15	15	2 міс.	Маркетолог
	Онлайн-реклама	Таргетована реклама (Facebook, Google)	міс.	6	1	10	6 міс.	Маркетолог

Продовження табл. 2.19

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	SMM-просування	Ведення соцмереж	міс.	6	0,8	5	6 міс.	Маркетолог
Разом по маркетингу						30		
Система утримання клієнтів	Програми лояльності	Розробка бонусної системи	послуга	1	7	7	1 міс.	Менеджери
	Комунікації	Email, месенджери, CRM-комунікація	міс.	6	0,8	5	6 міс.	Менеджери
	Інтеграція	Інтеграція з CRM-системою	послуга	1	3	3	1 міс.	ІТ-фахівці
Разом по утриманню						15		
ЗАГАЛОМ						95 тис. грн.		

Джерело: складено автором на основі [29-34]

Аналіз представленого бюджету витрат свідчить про те, що реалізація запропонованих заходів не потребує значних фінансових ресурсів і є цілком доступною для підприємства. Загальний обсяг інвестицій становить 95 тис. грн, що є помірним рівнем витрат з урахуванням очікуваного економічного ефекту. Найбільша частка витрат припадає на впровадження CRM-системи, що обумовлено необхідністю придбання програмного забезпечення, його налаштування та навчання персоналу, однак саме цей захід формує основу для подальшої цифровізації управління клієнтською базою.

Витрати на розвиток цифрового маркетингу та систему утримання клієнтів є відносно меншими, проте мають вагоме значення для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. Зокрема, інвестиції у створення сайту, рекламу та SMM-просування спрямовані на розширення клієнтської бази та підвищення впізнаваності підприємства, тоді як заходи з утримання клієнтів забезпечують формування довгострокових відносин і стимулюють повторні продажі. Такий розподіл витрат свідчить про збалансований підхід до розвитку як залучення, так і утримання клієнтів [29-34].

У цілому, сформований бюджет витрат є економічно обґрунтованим і відповідає стратегічним цілям підприємства щодо вдосконалення системи управління клієнтською базою. Рациональне поєднання інвестицій у цифрові технології, маркетингові інструменти та підвищення лояльності клієнтів створює передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно здійснити оцінювання їх економічної ефективності з урахуванням очікуваних фінансових результатів. Узагальнені показники прогнозованого приросту доходу, прибутку та інвестиційної ефективності наведено у табл. 2.20 [29-34].

Таблиця 2.20 – Прогноз економічних результатів впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління клієнтською базою ТОВ «Гран-прем'єр»

Захід	Загальні витрати, тис. грн	Очікуване зростання доходу, %	Додатковий дохід, тис. грн	Додатковий прибуток, тис. грн	ROI, %	NPV, тис. грн	Термін окупності, міс.	Очікуваний економічний результат
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Впровадження CRM-системи	50	3	358,4	64,5	129,0	3,8	9-10	Автоматизація обліку клієнтів, зменшення втрат інформації, підвищення продуктивності менеджерів
Цифровий маркетинг	30	5	597,4	107,5	358,3	59,6	3-4	Розширення клієнтської бази, зростання кількості замовлень, підвищення впізнаваності підприємства
Система утримання клієнтів	15	2,5	298,7	53,8	358,7	29,8	3-4	Зростання лояльності клієнтів, збільшення частки повторних продажів

Продовження табл. 2.20

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Разом / середній ефект	95	–	1 254,5	225,8	237,7	93,2	3-10	Комплексне покращення системи управління клієнтською базою та підвищення конкурентоспроможності

Джерело: складено автором на основі [29-34]

Значення приросту доходу визначено за консервативним підходом. Для CRM-системи прийнято 3%, оскільки її основний ефект полягає в упорядкуванні клієнтської бази, зниженні втрат інформації та покращенні роботи менеджерів. Для цифрового маркетингу прийнято 5%, оскільки саме цей захід безпосередньо спрямований на залучення нових клієнтів і розширення каналів комунікації. Для системи утримання клієнтів прийнято 2,5%, оскільки її результат проявляється переважно через повторні продажі та зростання лояльності, що зазвичай має більш поступовий характер.

Базовий дохід підприємства у 2025 році становить 11 948,3 тис. грн (за даними фінансової звітності). Розрахунок економічного ефекту від впровадження заходів здійснюється на основі прогнозованого приросту доходу, який визначено з урахуванням впливу кожного заходу на ключові аспекти управління клієнтською базою.

Для розрахунку ROI, NPV та терміну окупності використано не додатковий дохід, а додатковий прибуток, визначений як 18% від додаткового доходу.

1. Додатковий дохід:

$$Дд = Дб * Тпр / 100 \quad (3.1)$$

де Дд – додатковий дохід, тис. грн;

Дб – базовий дохід підприємства у 2025 році, тис. грн;

Тпр – очікуваний темп приросту доходу, %.

CRM-система: $11\,948,3 * 3\% = 358,4$ тис. грн.

Цифровий маркетинг: $11\,948,3 * 5\% = 597,4$ тис. грн.

Система утримання клієнтів: $11\,948,3 * 2,5\% = 298,7$ тис. грн.

2. Додатковий прибуток:

$$Пд = Дд * Рп / 100 \quad (3.2)$$

де $Пд$ – додатковий прибуток, тис. грн;

$Рп$ – прогнозний рівень прибутковості додаткового доходу, %.

CRM-система: $358,4 * 18\% = 64,5$ тис. грн.

Цифровий маркетинг: $597,4 * 18\% = 107,5$ тис. грн.

Система утримання клієнтів: $298,7 * 18\% = 53,8$ тис. грн.

3. Рентабельність інвестицій (ROI):

$$ROI = Пд / I * 100\% \quad (3.3)$$

де I – обсяг інвестицій за відповідним заходом, тис. грн.

CRM-система: $(64,5 / 50) * 100 = 129,0\%$

Цифровий маркетинг: $(107,5 / 30) * 100 = 358,3\%$

Система утримання клієнтів: $(53,8 / 15) * 100 = 358,7\%$

4. Чиста приведена вартість (NPV, ставка дисконту – 20%):

$$NPV = Пд / (1 + r) - I \quad (3.4)$$

де r – ставка дисконту.

CRM-система: $64,5 / 1,2 - 50 = 3,8$ тис. грн.

Цифровий маркетинг: $107,5 / 1,2 - 30 = 59,6$ тис. грн.

Система утримання клієнтів: $53,8 / 1,2 - 15 = 29,8$ тис. грн.

5. Термін окупності:

$$Ток = I / (Пд / 12) \quad (3.5)$$

де $Ток$ – термін окупності, міс.;

$Пд / 12$ – середній місячний додатковий прибуток, тис. грн.

CRM-система: $50 / (64,5 / 12) = 9,3$ міс.

Цифровий маркетинг: $30 / (107,5 / 12) = 3,3$ міс.

Система утримання клієнтів: $15 / (53,8 / 12) = 3,3$ міс.

Аналіз представлених результатів свідчить про те, що запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління клієнтською базою є економічно доцільними та ефективними. Усі напрями характеризуються позитивними значеннями показників ROI і NPV, що підтверджує їх інвестиційну привабливість.

Найбільший приріст доходу забезпечує впровадження цифрового маркетингу, що зумовлено розширенням каналів залучення клієнтів і підвищенням впізнаваності підприємства, тоді як система утримання клієнтів демонструє високий рівень рентабельності за рахунок зростання повторних продажів і підвищення лояльності споживачів.

Водночас впровадження CRM-системи, незважаючи на відносно довший термін окупності, має стратегічне значення, оскільки забезпечує автоматизацію процесів управління клієнтською базою та підвищення ефективності роботи персоналу. Комплексна реалізація всіх заходів дозволяє досягти сукупного економічного ефекту, що проявляється у зростанні доходів, підвищенні прибутковості та зміцненні конкурентних позицій підприємства. Таким чином, запропоновані рішення створюють основу для сталого розвитку ТОВ «Гран-прем'єр» у сучасних умовах ринкового середовища [29-34].

Для оцінювання впливу запропонованих заходів доцільно порівняти фактичні показники 2025 року з прогнозними після їх реалізації. Відповідні результати наведено в табл. 2.21.

Таблиця 2.21 – Прогнозний вплив заходів на показники ефективності управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР»

Показник	Фактичне значення у 2025 р.	Прогнозне значення після реалізації заходів	Очікувана зміна	Захід, що забезпечує зміну
1	2	3	4	5
Кількість клієнтів, осіб	130	145	+15	Цифровий маркетинг
Кількість замовлень, од.	145	160	+15	CRM-система, цифровий маркетинг
Частка постійних клієнтів, %	48	55	+7	Система утримання клієнтів
Retention rate, %	73,1	78,0	+4,9	CRM-система, система утримання клієнтів
Churn rate, %	26,9	22,0	-4,9	Система утримання клієнтів
Індекс задоволеності клієнтів (CSI), %	85	90	+5	CRM-система, післяпродажна комунікація

Продовження табл. 2.21

1	2	3	4	5
Індекс лояльності клієнтів (NPS), %	52	60	+8	Програма лояльності, feedback
ARPU, тис. грн	44,5	48,0	+3,5	CRM-система, персоналізація пропозицій
CAC, тис. грн	1,5	1,4	-0,1	Цифровий маркетинг, оптимізація каналів
CLV, тис. грн	89	96	+7	Утримання клієнтів, повторні продажі

Джерело: складено автором

Аналіз прогнозних показників свідчить про позитивний вплив запропонованих заходів на ефективність управління клієнтською базою підприємства. Зокрема, очікується зростання кількості клієнтів і замовлень, що зумовлено впровадженням цифрового маркетингу та розширенням каналів залучення споживачів. Одночасно підвищення частки постійних клієнтів і коефіцієнта їх утримання, а також зниження рівня відтоку свідчать про покращення якості взаємодії з клієнтами та формування більш стабільної клієнтської бази. Зростання показників CSI і NPS підтверджує підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, що створює передумови для збільшення повторних продажів і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Прогнозні значення показників визначено на основі фактичних даних 2025 року з урахуванням очікуваного ефекту від реалізації заходів, обґрунтованих у табл. 2.20. Зміни показників оцінювалися шляхом застосування помірною (консервативного) підходу, що передбачає поступове покращення результатів під впливом впровадження CRM-системи, розвитку цифрового маркетингу та системи утримання клієнтів. При цьому для показників, пов'язаних із залученням клієнтів (кількість клієнтів, замовлень, CAC), враховано ефект від маркетингових заходів, тоді як для показників лояльності та утримання (Retention rate, Churn rate, CLV, NPS, CSI) – вплив програм лояльності, персоналізації та післяпродажної комунікації. Такий підхід забезпечує реалістичність прогнозу та узгодженість із загальними економічними результатами проєкту.

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованих заходів важливим є чіткий розподіл функцій і відповідальності між учасниками проєкту. З метою систематизації ролей основних виконавців та координації їх діяльності матрицю відповідальності наведено у табл. 2.22.

Таблиця 2.22 – Матриця відповідальності за впровадженням проєкту вдосконалення системи управління клієнтською базою ТОВ «Гран-прем'єр»

Етап / Завдання	Керівництво	Менеджери	Маркетолог	ІТ-фахівці
1	2	3	4	5
Вибір CRM-системи	Відповідає	Консультує	–	Консультує
Придбання та впровадження CRM	Відповідає	Виконує	–	Виконує
Налаштування CRM	Контролює	–	–	Відповідає
Навчання персоналу	Відповідає	Виконує	–	Виконує
Розробка сайту	Контролює	–	Відповідає	Виконує
Запуск рекламних кампаній	Контролює	–	Відповідає	–
Впровадження SMM	Контролює	–	Відповідає	–
Розробка програм лояльності	Контролює	Відповідає	–	–
Організація комунікацій із клієнтами	Контролює	Відповідає	–	–
Інтеграція CRM з каналами комунікації	Контролює	–	–	Відповідає

Джерело: складено автором

Аналіз матриці відповідальності свідчить про чіткий і логічний розподіл функцій між учасниками проєкту, що забезпечує ефективну координацію процесу впровадження заходів. Керівництво виконує ключову роль у прийнятті стратегічних рішень і контролі реалізації проєкту, тоді як менеджери, маркетолог і ІТ-фахівці відповідають за виконання спеціалізованих завдань відповідно до своїх компетенцій. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищити відповідальність виконавців і забезпечити своєчасне виконання робіт.

Водночас запропонована структура відповідальності сприяє підвищенню ефективності управління проєктом за рахунок чіткої взаємодії між підрозділами та оперативного прийняття рішень. Розмежування ролей між учасниками забезпечує прозорість управлінських процесів і створює передумови для успішної реалізації заходів, що в підсумку сприятиме підвищенню ефективності управління клієнтською базою та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Для забезпечення ефективної реалізації проєкту важливим є чітке планування послідовності виконання робіт та визначення термінів їх здійснення. Узагальнений календарний план реалізації заходів наведено у табл. 2.23.

Таблиця 2.23 – Календарний план реалізації проєкту впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління клієнтською базою ТОВ «Гран-прем'єр»

Етап	Зміст робіт	Термін виконання	Тривалість	Відповідальні
1	2	3	4	5
1	Вибір CRM-системи	01.07.2026 – 10.07.2026	10 днів	Керівництво, ІТ
2	Придбання та налаштування CRM	11.07.2026 – 31.07.2026	20 днів	ІТ-фахівці
3	Навчання персоналу	01.08.2026 – 10.08.2026	10 днів	Керівництво, ІТ
4	Розробка сайту	01.07.2026 – 31.08.2026	2 місяці	Маркетолог, ІТ
5	Запуск онлайн-реклами	01.09.2026 – 31.12.2026	4 місяці	Маркетолог
6	Впровадження SMM	01.09.2026 – 31.12.2026	4 місяці	Маркетолог
7	Розробка програм лояльності	01.08.2026 – 31.08.2026	1 місяць	Менеджери
8	Впровадження системи комунікації	01.09.2026 – 30.09.2026	1 місяць	Менеджери
9	Інтеграція CRM з каналами	01.09.2026 – 15.09.2026	15 днів	ІТ-фахівці
10	Контроль і оцінка результатів	01.10.2026 – 31.12.2026	3 місяці	Керівництво

Джерело: складено автором

Аналіз календарного плану реалізації проєкту свідчить про його логічну послідовність і раціональне поєднання етапів, що дозволяє забезпечити ефективне впровадження запропонованих заходів. Заплановані роботи охоплюють усі ключові напрями вдосконалення системи управління клієнтською базою, включаючи вибір та впровадження CRM-системи, розвиток маркетингових інструментів і формування системи утримання клієнтів. Паралельне виконання окремих етапів, зокрема розробки сайту та підготовки CRM-системи, сприяє скороченню загальної тривалості проєкту та підвищенню його ефективності.

Водночас визначення конкретних строків і відповідальних осіб забезпечує контрольованість процесу реалізації та дозволяє своєчасно виявляти можливі відхилення від плану. Завершальний етап, який передбачає оцінку результатів, дає змогу проаналізувати ефективність впроваджених заходів і сформулювати рекомендації щодо подальшого вдосконалення управління клієнтською базою. У

цілому, запропонований календарний план створює необхідні передумови для успішної реалізації проєкту та досягнення запланованих економічних результатів.

Для наочного відображення послідовності виконання робіт та тривалості окремих етапів реалізації проєкту доцільно використати графічні методи планування. Графік Гантта, наведений на рис. 2.2, дозволяє оцінити часові параметри впровадження заходів.

Захід	Початок	Завершення	01.07.2026	10.07.2026	19.07.2026	28.07.2026	06.08.2026	15.08.2026	24.08.2026	02.09.2026	11.09.2026	20.09.2026	29.09.2026	08.10.2026	17.10.2026	26.10.2026	04.11.2026	13.11.2026	22.11.2026	01.12.2026	10.12.2026	19.12.2026	28.12.2026
Вибір CRM-системи	01.07.2026	10.07.2026	■	■																			
Придбання та налаштування CRM	11.07.2026	31.07.2026			■	■	■																
Навчання персоналу	01.08.2026	10.08.2026					■																
Розробка сайту	01.07.2026	31.08.2026	■	■	■	■	■	■	■														
Запуск онлайн-реклами	01.09.2026	31.12.2026								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Впровадження SMM	01.09.2026	31.12.2026								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Розробка програм лояльності	01.08.2026	31.08.2026					■	■	■														
Впровадження системи комунікації	01.09.2026	30.09.2026								■	■	■	■										
Інтеграція CRM з каналами	01.09.2026	15.09.2026								■	■												
Контроль і оцінка результатів	01.10.2026	31.12.2026												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Рисунок 2.2 – Графік Гантта реалізації проєкту впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління клієнтською базою ТОВ «Гран-прем'єр»

Джерело: складено автором

Аналіз графіка Гантта свідчить про логічну послідовність та узгодженість етапів реалізації проєкту, що забезпечує ефективне впровадження запропонованих заходів. Представлений графік дозволяє чітко відобразити тривалість кожного етапу, їх взаємозв'язок і можливість паралельного виконання окремих робіт, зокрема розробки сайту та впровадження CRM-системи. Це сприяє оптимізації часових ресурсів і скороченню загального періоду реалізації проєкту.

Водночас використання графіка Гантта забезпечує підвищення рівня контролю за виконанням запланованих робіт і дозволяє своєчасно виявляти можливі відхилення від графіка. Чітке визначення термінів виконання сприяє підвищенню відповідальності виконавців та ефективній координації між ними. У підсумку це створює необхідні передумови для успішної реалізації проєкту та досягнення запланованих економічних результатів підприємства.

Для забезпечення успішної реалізації проєкту важливим є своєчасне виявлення можливих ризиків та оцінка їх впливу на результати діяльності підприємства. Узагальнену характеристику основних ризиків проєкту та заходів щодо їх мінімізації наведено у табл. 2.24.

Таблиця 2.24 – Ризики реалізації проєкту вдосконалення системи управління клієнтською базою ТОВ «Гран-прем'єр» та заходи щодо їх мінімізації

Ризик	Сутність ризику	Ймовірність виникнення	Вплив на проєкт	Заходи щодо мінімізації
Технічні труднощі впровадження CRM	Помилки при налаштуванні або інтеграції системи	Середня	Затримка впровадження, зниження ефективності	Залучення ІТ-фахівців, тестування системи перед запуском
Низька адаптація персоналу	Опір працівників до нових технологій	Середня	Зниження ефективності використання CRM	Проведення навчання, мотивація персоналу
Недостатнє фінансування	Перевищення запланованого бюджету	Низька	Зупинка або скорочення заходів	Чітке планування бюджету, резерв коштів
Низька ефективність маркетингу	Рекламні кампанії не дають очікуваного результату	Середня	Недоотримання доходу	Аналіз ефективності реклами, коригування стратегії
Втрата клієнтів	Негативна реакція клієнтів на зміни	Низька	Зниження обсягів продажів	Поступове впровадження змін, комунікація з клієнтами
Технічні збої	Перебої в роботі CRM або сайту	Низька	Тимчасова зупинка процесів	Резервне копіювання даних, технічна підтримка
Залежність від зовнішніх платформ	Зміни умов роботи маркетплейсів або реклами	Середня	Обмеження каналів залучення клієнтів	Диверсифікація каналів просування
Зміни ринкових умов	Падіння попиту або економічна нестабільність	Середня	Зниження ефективності проєкту	Гнучка стратегія, адаптація до ринку

Джерело: складено автором

Аналіз представлених ризиків свідчить про те, що реалізація проєкту супроводжується як внутрішніми, так і зовнішніми загрозами, які можуть впливати на його ефективність. Найбільш вагомими є ризики, пов'язані з впровадженням CRM-системи, адаптацією персоналу та результативністю маркетингових заходів,

оскільки саме ці фактори безпосередньо визначають рівень досягнення запланованих економічних результатів. Водночас більшість із визначених ризиків мають середній або низький рівень ймовірності, що свідчить про їх контрольований характер за умови належного управління.

Запропоновані заходи щодо мінімізації ризиків дозволяють суттєво знизити їх негативний вплив і забезпечити стабільність реалізації проєкту. Використання таких інструментів, як попереднє тестування систем, навчання персоналу, диверсифікація каналів просування та гнучке планування, сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. У підсумку врахування ризиків і впровадження заходів їх мінімізації створює передумови для успішної реалізації проєкту та досягнення запланованих результатів діяльності ТОВ «Гран-прем'єр».

Узагальнення результатів дозволяє зробити висновок, що вдосконалення системи управління клієнтською базою ТОВ «Гран-прем'єр» має комплексний і економічно обґрунтований характер. На основі виявлених проблем запропоновано взаємопов'язані заходи, спрямовані на автоматизацію роботи з клієнтами, розвиток цифрового маркетингу та посилення системи утримання клієнтів, що дає змогу підвищити якість обслуговування, зменшити втрати інформації, розширити клієнтську базу та збільшити частку повторних продажів. Проведений порівняльний аналіз CRM-систем підтвердив доцільність вибору KeepinCRM як найбільш прийняттого рішення для підприємства з огляду на його функціональність, вартість і адаптацію до потреб малого бізнесу. Сформований бюджет витрат, прогноз економічних результатів, матриця відповідальності, календарний план, графік Гантта та оцінка ризиків засвідчили реалістичність і керованість проєкту. У цілому, реалізація запропонованих заходів створює передумови для підвищення ефективності управління клієнтською базою, зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку в сучасних ринкових умовах.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи було здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів управління клієнтською базою бізнес-організації. Отримані результати дозволили досягти поставленої мети та вирішити визначені завдання дослідження, що знайшло відображення у наведених висновках.

1. У ході дослідження встановлено, що клієнтська база є не лише сукупністю споживачів продукції чи послуг підприємства, а важливим стратегічним ресурсом, який формує основу його фінансової стійкості та ринкової позиції. Її економічна природа проявляється через здатність генерувати стабільні грошові потоки, знижувати витрати на залучення нових клієнтів і забезпечувати зростання лояльності споживачів.

Доведено, що ефективне управління клієнтською базою безпосередньо впливає на конкурентоспроможність бізнес-організації, оскільки сприяє підвищенню доходів, покращенню якості обслуговування та формуванню довгострокових відносин із клієнтами. Таким чином, клієнтська база виступає одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

2. У процесі дослідження визначено, що формування клієнтської бази ґрунтується на принципах системності, цілеспрямованості, клієнтоорієнтованості, адаптивності та безперервності взаємодії з клієнтами. Реалізація цих принципів забезпечує підприємству можливість залучати нових клієнтів, підтримувати ефективну комунікацію з наявними споживачами та створювати передумови для розвитку довгострокових відносин.

Встановлено, що розвиток клієнтської бази пов'язаний із постійним удосконаленням методів взаємодії, упровадженням сучасних цифрових інструментів та врахуванням змін потреб і поведінки клієнтів. Це дозволяє

підприємству не лише розширювати клієнтську базу, а й підвищувати її якість, прибутковість і стабільність у довгостроковій перспективі.

3. У результаті аналізу встановлено, що сучасні методичні підходи до формування клієнтської бази включають традиційні, маркетингові, digital-, омніканальні, партнерські та реферальні інструменти, які відрізняються за сферою застосування, витратністю та рівнем ефективності. Їх використання має визначатися специфікою діяльності підприємства, його ресурсними можливостями та характеристиками цільової аудиторії.

Дослідження підходів до сегментації клієнтів дало змогу визначити важливість використання демографічних, географічних, поведінкових, психографічних та економічних критеріїв, а також аналітичних методів RFM-, ABC- і LTV-аналізу. Узагальнення цих підходів підтвердило, що комплексне застосування інструментів формування та сегментації клієнтської бази створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення ефективності взаємодії з клієнтами.

4. У ході дослідження встановлено, що система управління клієнтською базою є багатокомпонентною та включає стратегічну, організаційну, інформаційну, аналітичну, маркетингову, сервісну та контрольну складові. Їх узгоджене функціонування забезпечує комплексний підхід до взаємодії з клієнтами та підвищує ефективність прийняття управлінських рішень.

Крім того, визначено, що до ключових елементів цієї системи належать CRM-системи, аналітика даних, маркетингові комунікації, сервісна підтримка, персоналізація, автоматизація та управління клієнтським досвідом. Саме поєднання цих елементів формує цілісну модель управління клієнтською базою, здатну забезпечити підвищення конкурентоспроможності та довгостроковий розвиток підприємства.

5. У результаті дослідження встановлено, що ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» є малим підприємством, яке функціонує на ринку виробництва дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів та спеціалізується на виконанні

індивідуальних замовлень. Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що забезпечує розподіл відповідальності між керівництвом, виробничим підрозділом, відділом продажів і бухгалтерією.

Аналіз фінансово-господарської діяльності показав, що підприємство у 2023-2025 рр. демонструвало позитивну динаміку розвитку. Зокрема, у 2025 році чистий дохід від реалізації продукції зріс до 11 948,3 тис. грн, а чистий прибуток становив 3 326,9 тис. грн, що свідчить про покращення фінансового стану підприємства, зміцнення його ринкових позицій та створення передумов для подальшого розвитку.

6. У ході дослідження встановлено, що ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» функціонує на ринку з високим рівнем конкуренції, де діють локальні виробники, великі компанії та імпорتنі постачальники. Ринок виробництва дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів значною мірою залежить від стану будівельної галузі, рівня внутрішнього попиту, інвестиційної активності та загальної економічної ситуації в країні.

Визначено, що на формування клієнтської бази підприємства істотно впливають політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, що було систематизовано у матриці PESTEL-аналізу. Зовнішнє середовище створює як ризики, пов'язані з економічною нестабільністю та високою конкуренцією, так і можливості, зумовлені відновленням будівництва, зростанням попиту на екологічні матеріали та розвитком цифрових каналів комунікації з клієнтами.

7. Дослідження наявної системи управління клієнтською базою ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР» дало змогу виявити низку проблем, серед яких відсутність CRM-системи, низький рівень автоматизації, залежність від рекомендацій як основного каналу залучення клієнтів, недостатня сегментація клієнтів, відсутність системи утримання клієнтів і слабка післяпродажна комунікація. Це свідчить про потребу у переході від переважно інтуїтивного та ручного управління до більш системного й цифровізованого підходу.

На основі результатів аналізу розроблено комплекс заходів щодо вдосконалення системи управління клієнтською базою, який включає впровадження CRM-системи, розвиток цифрового маркетингу та запровадження системи утримання клієнтів. Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на підвищення якості обліку клієнтів, розширення клієнтської бази, підвищення лояльності споживачів і зростання ефективності управління клієнтськими відносинами.

8. У процесі дослідження здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів, яке підтвердило їх доцільність та інвестиційну привабливість. Визначено бюджет витрат на реалізацію проєкту в обсязі 95 тис. грн, а також розраховано прогностичні показники економічної ефективності, які засвідчили позитивні значення ROI, NPV і прийнятні строки окупності. Це підтверджує, що впровадження запропонованих рішень здатне забезпечити приріст доходів, підвищення прибутковості та покращення фінансових результатів підприємства.

Крім того, розглянуто управлінський супровід реалізації проєкту, зокрема визначено найбільш доцільну CRM-систему для впровадження, сформовано матрицю відповідальності, календарний план реалізації, графік Гантта та таблицю ризиків із заходами щодо їх мінімізації. Отже, розроблений комплекс організаційних і економічних заходів створює належні умови для успішного впровадження проєкту та забезпечення сталого розвитку ТОВ «ГРАН-ПРЕМ'ЄР».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сало Я. В. Клієнтоорієнтований підхід як інструмент підвищення ефективності системи управління підприємством. *Київський економічний науковий журнал*. 2026. № 12. С. 195–200.
2. Гулик Т. В., Бодня Д. А. Використання клієнтського капіталу в управлінні підприємством за сучасних умов господарювання. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 20. С. 1–5.
3. Грекова Т., Жекю А. Цифровізація процесів управління клієнтською лояльністю за умов ресурсних обмежень. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2025. Вип. 7. С. 37–53.
4. Трайно В. М. Управління клієнтським досвідом на підприємствах сфери послуг. *International scientific journal «Internauka». Series: Economic sciences*. 2024. № 1 (81), т. 2. С. 51–55.
5. Місюкевич В. І., Трушкіна Н. В., Шкригун Ю. О. Управління клієнтським досвідом як пріоритетний напрям діяльності торговельних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 93–105.
6. Буга Н. Ю., Огречук А. В. Маркетингові комунікації нового покоління: цифрові технології управління взаємодією з клієнтами. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. С. 999–1005.
7. Обруч Г. В., Бережний І. О., Гавадзюк Є. Б. Особливості управління досвідом клієнтів підприємств в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 119–128.
8. Макарова В., Нечипоренко В. Лояльність клієнтів як об'єкт маркетингового управління. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34.
9. Захаренко-Селезньова А. М., Трайно В. М., Яловега Н. І. Маркетингові інструменти впливу на клієнтів, як система управління продажами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 44–48.

- 10.Бойко Р. В., Андрушкевич З. М. Управління обслуговуванням клієнтів на основі маркетингової концепції. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 1. С. 56–63.
- 11.Виноградова О. В., Писар Н. Б. Управління лояльністю споживачів: навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2021. 154 с.
- 12.Краузе О. І. Дослідження поведінки споживачів та методів формування споживчого попиту. *Маркетинг 4.0: стратегічні імперативи та сучасні тенденції: колективна монографія / за ред. В. А. Фаловича*. Тернопіль: ФОП Шпак В. Б., 2021. С. 89–122.
- 13.Вдовічена О. Г., Королюк Ю. Г., Чаплінський Ю. Б., Бозуленко О. Я., Урсакий Ю. А., Верстяк О. М. Управління лояльністю споживачів: навчальний посібник / за ред. А. А. Вдовічена. Чернівці: Технодрук, 2025. 430 с.
- 14.Діхтяренко А., Болотна О. В., Шуба Т. П. Управління лояльністю споживачів в організації. XV International Science Conference «The impact of modern digital technologies on the future of professions». Conference Proceedings. Sofia, Bulgaria, December 08–10, 2025.
- 15.Сінковська В. М. Вимірювання лояльності споживачів в умовах конкуренції. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. Т. 3. № 4. С. 40–53.
- 16.Бабіч І. К., Орловський Д. Л. Інкрементальне моделювання клієнтської поведінки в задачах управління лояльністю. *Information technologies and automation–2025: Proceedings of the XVIII International scientific and practical conference*. 2025. С. 77–79.
- 17.Масік В. С. Управління лояльністю споживачів як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Матеріали науково-практичної конференції*. м. Кривий Ріг, Україна, 19 січня 2024 р. С. 97-100.
- 18.Овакімян О. С. Категоризація споживачів як базовий інструмент управління лояльністю. *Медицина і фармація на службі у практичній косметології: від науки до практики: матеріали міжнародної науково-практичної конференції*. 2021. С. 151–155.

- 19.Макарова В. Методологічні основи управління лояльністю клієнтів. Маркетинг та конкурентоспроможність соціально-економічних систем в умовах сталого розвитку: матеріали міжнародної науково-практичної конференції. 2024. С. 166-168.
- 20.Семенченко Т. О., Морозова Н. Л., Семенченко П. О. Управління лояльністю споживачів в контексті диджиталізації як засіб підвищення фінансової стійкості компанії. *Проблеми економіки*. 2024. № 1 (59). С. 90–95.
- 21.Міщенко В. А., Гудзь Т. П. Використання інструментів гіперперсоналізації для підвищення клієнтської лояльності в цифровому середовищі. *STREDOEVROPSKY VESTNIK PRO VEDU VYZKUM*. 2026. Vol. 1. № 2. С. 172–184.
- 22.Головань О. О., Олійник О. М., Маркова С. В., Олійник М. О. Теоретико-методологічні підходи менеджменту лояльності в умовах цифрової трансформації. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2024. № 2 (28). С. 61–75.
- 23.ГРАН-ПРЕМ'ЄР, ТОВ (код ЄДРПОУ 38464377) : інформація про компанію. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/38464377> (дата звернення 10.03.2026 року)
- 24.ГРАН-ПРЕМ'ЄР, ТОВ (код ЄДРПОУ 38464377) : досьє компанії. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38464377/ (дата звернення 10.03.2026 року)
- 25.ГРАН-ПРЕМ'ЄР, ТОВ (код ЄДРПОУ 38464377) : відомості з ЄДРПОУ. Ukraine.com.ua. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/38464377/> (дата звернення 10.03.2026 року)
- 26.ГРАН-ПРЕМ'ЄР, ТОВ (код ЄДРПОУ 38464377) : інформація про підприємство. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/38464377> (дата звернення 10.03.2026 року)

27. Устік Т., Колодненко Н. Запровадження маркетингових інструментів для підвищення лояльності клієнтів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 326 (1). С. 208–214.
28. Шандрівська О. Я., Кулик А.-М. О. Аналіз ринку будівельних матеріалів в контексті економічної нестабільності. *SMEU*. 2025. Вип. 7, № 1. С. 256-274.
29. Назаренко І. М., Завора О. М. Діагностика діяльності будівельних підприємств в Україні: стан, проблеми та виклики. *Academic Economics*. 2025.
30. Лисиця Н. М. Вплив цифрових маркетингових стратегій на формування лояльності споживачів у B2C-секторі. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2025. Вип. 46. С. 182–192
31. Олініченко К. С., Дорофєєв Д. В. Реалізація стратегій управління лояльністю клієнтів в інтернет-торгівлі: ключові інструменти впливу. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 6.
32. Далик В., Продеус О., Федориґа З., Бабій С. Формування стратегії цифрового маркетингу в умовах висококонкурентного середовища. *Академічні візії*. 2023. № 19.
33. CRM Solutions. Огляд CRM-систем в Україні. URL: <https://crmsolutions.ua/top-10-best-ukrainian-crm-systems/> (дата звернення 10.03.2026 року)
34. LP-Sklad. Топ CRM-систем України у 2025 році. URL: <https://lp-sklad.biz/blog/top-10-crm-system-ukrayiny-v-2025-roczy-yak-vybraty-crm/> (дата звернення 10.03.2026 року)

