



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


Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент


ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньої програми

 Олена ШАТЛОВА  
«26» лютого 2024 р

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

 Михайло САГАЙДАК  
«26» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Сокілу Максиму Івановичу  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

очної (денної) форми навчання  
очної (денної) / заочної / дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи  
на тему: «Управління клієнтською базою бізнес-організації»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «01» березня 2024 р. № 483-СТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ "АРКС"»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні основи управління клієнтською базою бізнес-організації (назва розділу)
Розділ 2	Аналітичне оцінювання та напрями удосконалення управління клієнтською базою ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ "АРКС"» (назва розділу)

<b>Об'єкт дослідження:</b>	відносини, що виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організації в сучасних умовах
<b>Предмет дослідження:</b>	теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення управління клієнтською базою бізнес-організації
<b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b>	обґрунтування теоретичних засад і практично-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення управління клієнтською базою бізнес-організації в сучасних умовах

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**


**У розділі 1**

- визначити сутність, складові елементи та структуру клієнтської бази бізнес-організації;
- ідентифікувати методичні підходи до аналізу та оцінки клієнтської бази;
- охарактеризувати основні елементи системи управління клієнтською базою бізнес-організації;

**У розділі 2**

- здійснити діагностику системи управління клієнтською базою ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ "АРКС"» та ідентифікувати основні проблеми бізнес-організації у цій сфері;
- надати практичні рекомендації щодо вдосконалення управління клієнтською базою ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ "АРКС"»;
- розробити організаційно-управлінське забезпечення реалізації висунутих пропозицій.


**Завдання підготував  
науковий керівник**

  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Тетяна ОМЕЛЬЯНЕНКО**

«01» лютого 2024 р.

**Завдання одержав  
здобувач**

  
\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Максим СОКІЛ**

«01» лютого 2024 р.

## Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 58 сторінок, 10 таблиць, 12 рисунків, список літератури з 38 найменувань, 5 додатків.

### «Управління клієнтською базою бізнес-організації»

*Об'єкт дослідження* – відносини, що виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організації в сучасних умовах.

*Предмет дослідження* – теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення управління клієнтською базою бізнес-організації.

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи* – обґрунтування теоретичних засад і практично-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення управління клієнтською базою бізнес-організації в сучасних умовах.

*Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:*

- визначити сутність, складові елементи та структуру клієнтської бази бізнес-організації;
- ідентифікувати методичні підходи до аналізу та оцінки клієнтської бази;
- охарактеризувати основні елементи системи управління клієнтською базою бізнес-організації;
- здійснити діагностику системи управління клієнтською базою ТОВ «Будівельна компанія “АРКС”» та ідентифікувати основні проблеми бізнес-організації у цій сфері;
- надати практичні рекомендації щодо вдосконалення управління клієнтською базою ТОВ «Будівельна компанія “АРКС”»;
- розробити організаційно-управлінське забезпечення реалізації висунутих пропозицій.

*Практичне значення одержаних результатів.* Отримані результати дослідження мають практичне значення через можливість їхнього узагальнення та застосування в конкретних бізнес-організаціях. Застосування аналітичних та розрахункових процедур дозволяє виявити потенційні проблеми та можливості для покращення управління клієнтською базою. Подальше використання отриманих даних та рекомендацій дозволить бізнес-організаціям адаптувати свою стратегію відповідно до вимог ринку та змін потреб клієнтів. Цей підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та забезпечить стабільний розвиток бізнес-організацій.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024

*Ключові слова:* клієнти, клієнтська база, клієнтський капітал, управління клієнтською базою, кластерний аналіз, RFM-аналіз, CRM-система

**В і д г у к**  
**на кваліфікаційну бакалаврську роботу**  
**здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та**  
**адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»**  
**Сокіла Максима Івановича**  
**на тему «Управління клієнтською базою бізнес-організацій»**

Логіко-структурний рівень роботи: автором обґрунтовано актуальність дослідження; взаємоузгоджені формулювання теми, об'єкту, предмету, мети і завдань дослідження; назви розділів взаємоузгоджені і відповідають темі; висновки відповідають поставленим завданням. (5 балів)

Рівень пошукової глибини: використано репрезентативний масив класичних, полемічних зарубіжних та вітчизняних бібліографічних джерел загальною кількістю 38 найменувань, що опубліковані у фахових та аналітичних виданнях, навчальна література складає не більше 10% опису, проведено власні емпіричні дослідження; до недоліків можна віднести відсутність копій релевантної до теми дослідження документації з бізнес-організації. (8 балів)

Теоретико-методичний рівень роботи: визначені основні поняття та методики для ідентифікації та розв'язання проблем бізнес-організації, наявні обґрунтування вибору методів дослідження; до недоліків можна віднести фрагментарність проголошення авторської позиції щодо відповідності обраних методів темі КБР та проблематиці дослідження. (8 балів)

Діагностичний рівень роботи: проведена діагностика проблеми з використанням зібраного фактологічного матеріалу, який відповідає методам, та надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження. (10 балів)

Конструктивний рівень роботи: запропонована пропозиція щодо впровадження CRM-системи сприятиме покращенню управління клієнтською базою ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"», розроблено календарне планування реалізації пропозиції, розроблено матрицю відповідальності за реалізацію пропозиції. (10 балів)

Рівень наукової етики: текст відповідає вимогам з незначними порушеннями в частині оформлення окремих таблиць та рисунків, наявні посилання, стиль викладу матеріалу є в цілому науковим, відсутні стилістичні та граматичні помилки. (8 балів)

Організаційний рівень проведення дослідження: дотримано регламент виконання КБР, своєчасно виправлялися недоліки, ритмічне виконання дослідження, представлення для відгуку науковому керівнику повністю завершено роботу, що не потребує доопрацювання. (5 балів)

Кількість балів за якість КБР: 54 бали

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово; здатність до проведення досліджень на відповідному рівні; здатність генерувати нові ідеї (креативність); здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища; вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними; здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту; здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення; здатність аналізувати та проектувати систему управління бізнес-організації; здатність обґрунтовувати цілі, а також конкурентні і функціональні стратегії бізнес-організації.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: представлена кваліфікаційна робота Сокіла М.І. може бути рекомендована до захисту, а її автор заслуговує присвоєння кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник:



професор кафедри менеджменту  
Київського національного економічного  
університету імені Вадима Гетьмана,  
доцент, д.е.н. Омеляненко Т.В.

07 червня 2024 р.

## Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача вищої освіти  
Сокіла Максима Івановича

Тема: «Управління клієнтською базою бізнес-організації»

**Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення.** Обрана тема є надзвичайно актуальною в сучасних умовах, оскільки ефективне управління клієнтською базою є критичним для забезпечення стабільного зростання та успішної діяльності бізнес-організацій. Дослідження в цій галузі дозволить не лише визначити основні виклики, з якими стикаються організації, а й розробити стратегії та методики для покращення управління клієнтськими відносинами.

**Якість проведеного дослідження** визначається його обґрунтованістю, використанням актуальних даних і методів аналізу, а також логічністю та послідовністю викладу матеріалу. Особлива увага приділяється аналізу поточного стану системи управління клієнтською базою, виявленню її сильних та слабких сторін, а також зовнішніх факторів, які можуть вплинути на її ефективність.

**Позитивні риси кваліфікаційної роботи** включають в себе глибину аналізу проблеми, конкретність та реалізованість запропонованих рішень, а також їхню практичну цінність для бізнесу. Дослідження здійснено на високому рівні із врахуванням усіх аспектів проблеми, воно може стати важливим джерелом інформації та рекомендацій для підприємств, які прагнуть ефективно управляти своїми клієнтськими відносинами.

**Зауваження.** Суттєвих недоліків в КБР не виявлено, вона повністю розкриває поставлені автором завдання.

**Практична значимість висновків і рекомендацій.** Практичне значення роботи полягає у можливості застосування отриманих результатів у практичній діяльності. Це включає діагностику та адаптацію системи управління клієнтською базою, розробку заходів, що дозволяють забезпечити ефективне функціонування бізнесу та задоволення потреб клієнтів. Результати досліджень прийняті до уваги керівництвом та будуть використані ТОВ «Будівельна компанія «АРКС».

Високий аналітичний рівень роботи та її практичне значення дозволяють зробити висновок про те, що робота може бути допущена до захисту перед ЕК та заслуговує на позитивну оцінку.

Місце роботи та посада рецензента

*Директор ТОВ «Будівельна компанія «АРКС»*



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
1.1 Клієнтська база бізнес-організації: сутність, складові елементи, структура.....	6
1.2 Ідентифікація методичних підходів до аналізу та оцінки клієнтської бази бізнес-організації.....	12
1.3 Характеристика елементів системи управління клієнтською базою бізнес-організації.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ «АРКС»».....	27
2.1 Діагностика системи управління клієнтською базою ТОВ «Будівельна компанія «АРКС»» та ідентифікація основних проблем .....	27
2.2 Пропозиції щодо вдосконалення управління клієнтською базою ТОВ «Будівельна компанія «АРКС»» та оцінка їх ефективності.....	41
2.3 Організаційно-управлінське забезпечення реалізації висунутих пропозицій .....	49
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	59

## ВСТУП

Управління клієнтською базою бізнес-організації є **актуальною** проблемою, оскільки сучасні ринкові умови вимагають ефективної взаємодії з клієнтами. Виявлення та збереження клієнтів стає складнішим у зв'язку зі зростанням конкуренції та зміною їхніх вимог. Розуміння потреб та побажань клієнтів важливе для збереження їх лояльності та забезпечення конкурентоспроможності. Вирішення цієї проблеми дозволить бізнес-організації ефективніше використовувати свої ресурси та збільшити прибутковість. Необхідним є впровадження сучасних інструментів управління клієнтською базою для оптимізації процесів і підвищення задоволеності клієнтів бізнес-організації.

**Останні дослідження та публікації** в галузі управління клієнтською базою бізнес-організацій, зокрема, праці таких авторів, як Baker S. [8], Valentin J. [22], Reutterer T. [23], Баранюка Х. О. [24], Бондаренка С. В. [21], Завалій Т. О. [6], Рац О. М. [5], Матюхи М. М. [7] та інших, звертають увагу на проблеми неефективного використання клієнтської інформації та несистематизованого підходу до взаємодії з клієнтами. Вони акцентують на важливості впровадження сучасних систем управління взаємовідносинами з клієнтами для підвищення рівня їхньої задоволеності та лояльності. Кваліфікаційна робота доповнює ці дослідження, зосереджуючись на конкретних аспектах управління клієнтською базою в контексті бізнес-організацій в українських реаліях.

**Мета дослідження** – обґрунтування теоретичних засад і практично-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення управління клієнтською базою бізнес-організації в сучасних умовах.

Мета розкривається переліком **завдань**, які вирішуються в КБР:

- визначити сутність, складові елементи та структуру клієнтської бази бізнес-організації;
- ідентифікувати методичні підходи до аналізу та оцінки клієнтської бази;

- охарактеризувати основні елементи системи управління клієнтською базою бізнес-організації;
- здійснити діагностику системи управління клієнтською базою ТОВ «Будівельна компанія “АРКС”» та ідентифікувати основні проблеми бізнес-організації у цій сфері;
- надати практичні рекомендації щодо вдосконалення управління клієнтською базою ТОВ «Будівельна компанія “АРКС”»;
- розробити організаційно-управлінське забезпечення реалізації висунутих пропозицій.

**Об'єкт дослідження** – відносини, що виникають у процесі функціонування та розвитку бізнес-організації в сучасних умовах.

**Предмет дослідження** – теоретичні та прикладні аспекти вдосконалення управління клієнтською базою бізнес-організації.

Для вирішення завдання з визначення сутності та структури клієнтської бази бізнес-організації використовувалися **методи** аналізу та синтезу для розбору складових елементів та формування цілісного уявлення про неї. Методи індукції та дедукції застосовувалися для ідентифікації та узагальнення методичних підходів до аналізу та оцінки клієнтської бази, що дозволило встановити основні принципи її дослідження. Використання системного методу дало змогу охарактеризувати основні елементи системи управління клієнтською базою бізнес-організації та з'ясувати їх взаємозв'язок та вплив на її роботу. Проведення спостережень та узагальнення отриманих результатів діагностики системи управління клієнтською базою ТОВ «Будівельна компанія “АРКС”» дозволило ідентифікувати основні проблеми та визначити напрямки подальшого дослідження. Застосування методу формалізації дало змогу розробити організаційно-управлінське забезпечення для реалізації практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління клієнтською базою, що стало завершальним етапом дослідження.

Отримані результати дослідження мають **практичне значення** через можливість їхнього узагальнення та застосування в конкретних бізнес-організаціях. Це дозволяє покращити управлінські рішення та оптимізувати взаємодію з клієнтами, що сприяє збільшенню ефективності їхньої діяльності. Застосування аналітичних та розрахункових процедур дозволяє виявити потенційні проблеми та можливості для покращення управління клієнтською базою. Подальше використання отриманих даних та рекомендацій дозволить бізнес-організаціям адаптувати свою стратегію відповідно до вимог ринку та змін потреб клієнтів. Цей підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та забезпечить стабільний розвиток бізнес-організацій.

**Інформаційна база** для дослідження управління клієнтською базою бізнес-організації включає різноманітні джерела, такі як навчальна література, наукові періодичні видання, аналітичні огляди ринків та статистична інформація. Поєднання цих джерел дозволяє отримати об'єктивний уявлення про складний процес управління взаємодією з клієнтами бізнес-організацій.

**Структура роботи** включає вступу, 2 розділи (6 підрозділів), висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг КБР складає 58 сторінок. В роботі представлено 10 таблиць, 12 рисунків, використано 38 наукових джерел.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Клієнтська база бізнес-організації: сутність, складові елементи, структура

Збільшення конкуренції та постійні зміни у вимогах споживачів ставлять перед бізнес-організаціями завдання залучення та утримання клієнтів. Одним з ключових інструментів для досягнення цієї мети є побудова та ефективне управління клієнтською базою. Клієнтська база – це фундаментальний елемент в управлінні відносинами з клієнтами, що включає в себе комплекс інформації про клієнтів та їх взаємодію з бізнес-організацією. Визначення поняття «клієнт» в науковій літературі наведені в табл.А.1 додатку А.

З аналізу вищенаведених визначень поняття «клієнт» можна зробити важливі висновки щодо ролі клієнта у взаємодії з бізнес-організацією та його впливу на функціонування та розвиток останньої. Визначення Корчаги М. О. та Язвінської Н. В. підкреслює активну роль клієнта у процесі маркетингової взаємодії з бізнес-організацією [1, с.6]. Погляд Vulck A. уточнює, що клієнтом може бути як фізична, так і юридична особа, що робить покупки у бізнесу [2]. Визначення Gopalakrishnan S. розширює погляд на взаємодію з клієнтом, враховуючи не лише покупки, а й різноманітні форми співпраці [3, с.409]. Таким чином, структура взаємин з клієнтами не обмежується лише торговельними операціями. Визначення Shanahan D. виділяє клієнта як ключового суб'єкта, що впливає на стратегічне напрямку розвитку продуктів та послуг бізнес-організації, підкреслюючи значення його як джерела інформації та драйвера інновацій [4, с.63]. Отже, згідно з аналізом наведених визначень, клієнт виступає як активний учасник взаємодії з бізнес-організацією, що впливає на всі аспекти її діяльності,

від маркетингових стратегій до стратегічних рішень щодо розвитку. Розуміння цієї ролі є ключовим у будь-якому бізнесі, оскільки воно дозволяє забезпечити задоволення потреб клієнтів та досягнення успіху на ринку.

Для отримання глибшого уявлення про клієнтів, необхідно розглянути різноманітні підходи до визначення «клієнтської бази» в науковій літературі, що наведені в табл.А.2 додатку А.

Аналізуючи визначення поняття «клієнтська база» в науковій літературі, можна зробити висновки щодо її сутності та складових елементів. Перше визначення – Рац О. М. – зосереджує увагу на ролі бази даних, яка містить інформацію про всіх клієнтів, що здійснювали угоди з бізнес-організацією, вказуючи на важливість обробки та зберігання даних для ефективного взаємодії з клієнтами [5, с.600]. Друге визначення – Завалій Т. О. – доповнює погляд Рац О. М., підкреслюючи, що клієнтська база не лише сукупність клієнтів, але і інформаційний ресурс, що зберігає та обробляє дані про них, що є важливим для успішної взаємодії з клієнтами [6, с.73]. Третє визначення – Матюхи М. М. – вказує на деталізацію клієнтської бази, звертаючи увагу на зібрані відомості про контакти, опис та діяльність клієнтів, що дозволяє більш глибоко розуміти їх потреби та вимоги [7, с.15]. Визначення Baker S. підкреслює важливість аналізу та оцінки стану та взаємовідносин з клієнтами за допомогою показників, що дозволяє ефективно управляти клієнтською базою бізнес-організації та підтримувати взаємовигідні відносини [8]. Отже, зазначені визначення демонструють, що клієнтська база – це не лише сукупність клієнтів, але і інформаційний ресурс, що включає в себе дані про клієнтів та їх взаємодію з бізнесом. Розуміння цієї сутності є ключовим для успішного управління відносинами з клієнтами бізнес-організації та досягнення конкурентних переваг на ринку.

Розуміння сутності клієнтського капіталу та його значення в контексті взаємодії з клієнтами визначає успішність стратегій управління відносинами з клієнтами бізнес-організації та досягнення конкурентних переваг на ринку. Саме тому проаналізуємо визначення поняття «клієнтський капітал» в науковій

літературі з метою отримання більш глибокого розуміння цього концепту та його важливості для сучасного бізнесу (табл.А.3 додатку А).

Перше визначення – Островської Г. Й. – підкреслює, що клієнтський капітал є нематеріальним активом, який формується завдяки лояльності та взаємовідносинам з клієнтами, що сприяє створенню економічної вартості та конкурентоспроможності бізнесу [9, с.41]. Друге визначення – Нагорняка Г. С. – акцентує увагу на стійких зв'язках і відносинах з клієнтами, які забезпечують стійкий рівень прибутку для бізнес-організації, що є важливим аспектом її конкурентоспроможності [10, с.53]. Третє визначення – Назаренко І. Л. – наголошує на історії взаємин та нагромадженні інформації про клієнтів як основі для формування клієнтського капіталу, що відображає їх вплив на успіх бізнес-організації [11, с.47]. Визначення Полозової Т. В. вказує на клієнтський капітал як частину інтелектуального капіталу, яка утворюється завдяки сукупності зв'язків і стійких відносин з клієнтами [12, с.92]. Отже, зазначені визначення підкреслюють, що клієнтський капітал є важливим активом для бізнесу, що дозволяє створювати економічну вартість, забезпечувати стійкий прибуток та зберігати конкурентоспроможність. Розуміння сутності та значення цього поняття допомагає бізнес-організаціям ефективно управляти відносинами з клієнтами та досягати успіху на ринку.

Клієнтська база бізнес-організації представляє собою важливий елемент її діяльності, що визначається рядом ключових аспектів. Першим із них є наявність бази даних, що містить інформацію про клієнтів, їхні контактні дані, історію взаємодії, попередні покупки та інші важливі деталі [5, с.601]. Ця база даних виступає основою для ефективного управління відносинами з клієнтами та реалізації маркетингових стратегій. Другим аспектом є розгляд клієнтської бази як сукупності клієнтів, які співпрацюють або взаємодіють з бізнес-організацією [6, с.74]. Це означає, що клієнтська база включає в себе не лише активних клієнтів, але й потенційних клієнтів, які можуть стати клієнтами у майбутньому. Третій аспект полягає в оцінці якісного стану клієнтів у базі – це означає аналіз таких показників, як рівень задоволеності клієнтів, їхній рівень лояльності,

частота покупок та інші параметри, що дозволяють оцінити ефективність взаємодії з клієнтами та розробляти стратегії підвищення їх задоволеності та лояльності. Четвертий аспект передбачає розгляд клієнтської бази як сукупності реальних і потенційних клієнтів – це означає, що важливо враховувати не лише наявних клієнтів, але й потенційні аудиторії, які можуть зацікавитися продуктами або послугами бізнесу у майбутньому. Загалом, розуміння цих аспектів допомагає бізнес-організаціям ефективно управляти своєю клієнтською базою, розвивати стійкі відносини з клієнтами та забезпечувати стабільний розвиток на ринку.

Структура клієнтської бази бізнес-організації включає різноманітні елементи, які дозволяють зберігати та систематизувати інформацію про взаємодію з клієнтами. Кондратюк І. В., Малініна М. Я. наводять структуру клієнтської бази бізнес-організації, складові якої відображені на рис.1.1.

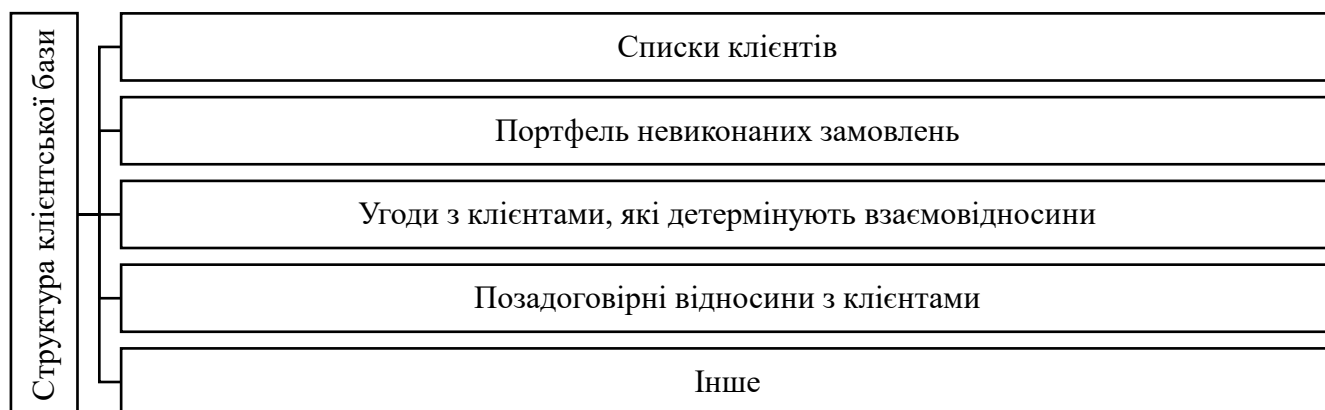


Рисунок 1.1 – Структура клієнтської бази бізнес-організації

*Джерело: систематизовано автором на основі [13, с.36]*

Першим важливим компонентом є списки клієнтів, які містять контактні дані, історію взаємодії та інші важливі деталі про кожного клієнта, що дозволяє бізнес-організації ефективно вести облік своїх клієнтів та взаємодіяти з ними. Другий елемент структури – портфель невиконаних замовлень, який відображає активні угоди та поточний стан замовлень з клієнтами та дозволяє бізнес-організації вчасно реагувати на потреби клієнтів та забезпечувати своєчасне виконання замовлень. Третій компонент структури – угоди з клієнтами, які детермінують взаємовідносини між сторонами – це можуть бути контракти, угоди

про обслуговування, ліцензійні угоди та інші документи, які регулюють взаємовідносини з клієнтами та визначають права та обов'язки кожної сторони. Позадоговірні відносини з клієнтами є ще одним важливим елементом структури клієнтської бази – це можуть бути різноманітні спеціальні умови або послуги, що надаються клієнтам бізнес-організації, що допомагають підтримувати та розвивати взаємовідносини після укладення угоди. Крім основних елементів, у структурі клієнтської бази бізнес-організації можуть бути й інші компоненти, такі як звіти про діяльність з клієнтами, аналітичні дані, відгуки та рекомендації клієнтів, що допомагають вдосконалювати стратегії взаємодії та розвитку взаємовідносин бізнес-організації з ними. Така структура дозволяє бізнес-організаціям ефективно управляти своєю клієнтською базою та забезпечувати успішну взаємодію з клієнтами.

Клієнтська база бізнес-організації також складається з різноманітних компонентів, які відображають різні аспекти взаємодії з клієнтами та визначають рівень їхнього впливу на успішність бізнесу. Завалій Т. О. пропонує структуру клієнтської бази бізнес-організації досліджувати в розрізі чотирьох складових – інформаційної, репутаційної, договірної та особистісної [6, с.67]. Систематизуємо їх на рис.1.2.

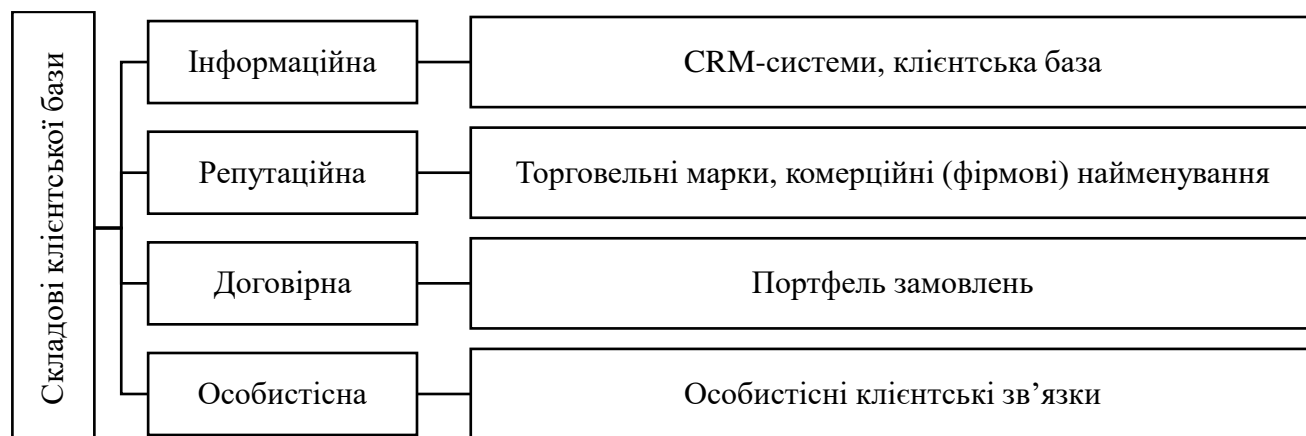


Рисунок 1.2 – Складові клієнтської бази бізнес-організації

*Джерело: систематизовано автором на основі [13, с.36]*

Першою складовою є інформаційна, яка включає в себе CRM-системи та клієнтську базу даних, які дозволяють збирати, зберігати та аналізувати

інформацію про клієнтів, їхні потреби та попередню історію взаємодії з бізнес-організацією. Другою складовою є репутаційна, яка включає в себе торговельні марки та комерційні найменування бізнес-організації, що визначають спосіб, яким споживачі сприймають бізнес-організацію та її продукти або послуги, що має велике значення для залучення нових клієнтів та збереження існуючої клієнтської бази. Договірна складова є третім компонентом, включає в себе портфель замовлень та відображає активні угоди та поточний стан замовлень з клієнтами, що є важливим для планування виробничих та логістичних процесів. Особистісна складова відображає особистісні клієнтські зв'язки, що є важливим аспектом для розвитку довгострокових та стійких відносин з клієнтами. Ці зв'язки базуються на особистій взаємодії з представниками бізнес-організації та можуть включати особисті зустрічі, телефонні розмови, електронну переписку тощо. Загалом, ці складові взаємодіють між собою, створюючи повний образ клієнтської бази бізнес-організації, який є важливим для ефективного управління відносинами з клієнтами та досягнення успіху на ринку.

Таким чином, клієнт виступає як активний учасник взаємодії з бізнес-організацією, що впливає на всі аспекти її діяльності, від маркетингових стратегій до стратегічних рішень щодо розвитку. Клієнтська база є ключовим елементом успішної діяльності бізнес-організації, оскільки вона дозволяє ефективно взаємодіяти з клієнтами, розуміти їхні потреби та вимоги, а також розробляти стратегії маркетингу та продажу. Структура клієнтської бази включає різні складові, такі як інформаційна, репутаційна, договірна та особистісна, кожна з яких відіграє свою роль у формуванні та управлінні відносинами з клієнтами, сприяючи залученню нових клієнтів та збереженню існуючих. Розуміння та ефективне управління клієнтською базою визначають успішність бізнесу, його можливість виходити на нові ринки, розвиватися та забезпечувати стійкий прибуток. Тому забезпечення високої якості та структурованості клієнтської бази є однією з ключових стратегій сучасного управління бізнесом.

## 1.2 Ідентифікація методичних підходів до аналізу та оцінки клієнтської бази бізнес-організації

Аналіз та оцінка клієнтської бази є невід'ємною складовою стратегічного управління для будь-якої бізнес-організації. Підходи до аналізу та оцінки цієї бази мають вирішальне значення для ефективного формування маркетингових стратегій бізнес-організації, підвищення рівня задоволеності клієнтів та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку.

Христофорова О.М. та Харитоненко А.В. пропонують використовувати два види аналізу клієнтської бази: описовий і прогнозний. Описовий метод базується на аналізі минулих та поточних дій клієнтів бізнес-організації, що дозволяє зрозуміти їхню поведінкову модель та виявити шаблони мислення, використовувані під час вибору продукту [14, с.472]. Описовий аналіз клієнтської бази дозволяє бізнес-організації отримати цінну інформацію щодо уподобань та потреб своїх клієнтів, що є ключовим для розробки персоналізованих стратегій маркетингу та обслуговування.

Найпоширенішим описовим методом є АВС-аналіз, який базується на класифікації клієнтів за рівнем їхнього значення для бізнес-організації. Цей метод використовується для ідентифікації найбільш важливих та прибуткових клієнтів, а також для виділення тих, які мають менший вплив на прибуток або обсяги продажів бізнес-організації [15, с.8]. АВС-аналіз передбачає розподіл клієнтів на три категорії: «А» – найважливіші клієнти, які приносять найбільший обсяг продажів або прибуток; «В» – клієнти середньої важливості; та «С» – клієнти, які мають найменший вплив на результативність бізнес-організації. Цей аналіз допомагає бізнес-організаціям зосередити увагу та ресурси на найбільш прибуткових клієнтах та розробляти індивідуальні стратегії обслуговування.

Класичний АВС-аналіз включає етапи, наведені на рис.1.3. Перший крок АВС-аналізу полягає в зборі даних про обсяги надходжень (продажі, прибуток, тощо), отриманих від кожного клієнта протягом певного періоду, який аналізується.

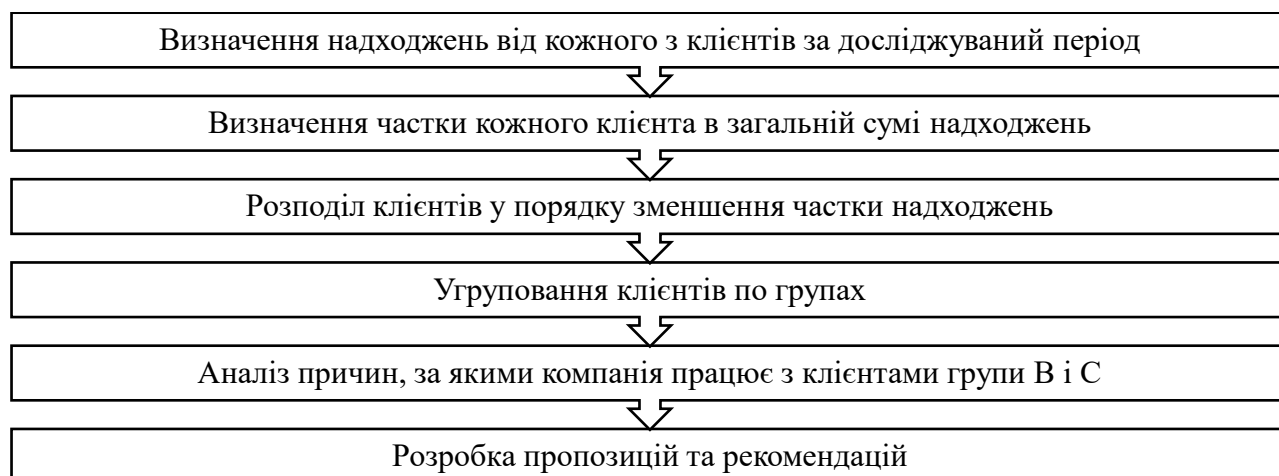


Рисунок 1.3 – Етапи АВС-аналізу клієнтської бази бізнес-організації

*Джерело: систематизовано автором на основі [1, с.10]*

Після збору даних кожному клієнту присвоюється відповідна частка від загальної суми надходжень бізнес-організації за вказаний період. Клієнти ранжуються за зменшенням їхньої частки у загальних надходженнях бізнес-організації, що дозволяє ідентифікувати найбільш важливих клієнтів, які приносять найбільший обсяг надходжень. Клієнти можуть бути розділені на категорії «А», «В» та «С» відповідно до їхньої важливості та впливу на фінансові показники бізнес-організації. Детальний аналіз причин, чому певні клієнти потрапили в категорії «В» та «С», може допомогти виявити проблемні аспекти взаємодії з ними та розробити стратегії для підвищення їхньої важливості для бізнес-організації. На заключному етапі проводиться розробка конкретних пропозицій та рекомендацій щодо оптимізації роботи з клієнтами різних категорій, що спрямовані на підвищення загальної ефективності бізнес-організації та максимізацію її прибутковості.

Серед описових методів Безус Р. М. виділяє також кластерний аналіз [16, с.44]. Сутність кластерного аналізу клієнтської бази бізнес-організації полягає в застосуванні статистичних методів для групування клієнтів на основі їхніх спільних характеристик або поведінкових властивостей.

Кластери клієнтів формуються шляхом групування тих, хто має подібні характеристики або відповіді на певні запитання, такі як вік, дохід, звички тощо.

Алгоритми кластеризації можуть використовуватися для створення ієрархічних дерев або об'єднання клієнтів у групи. Сегментація аудиторії на основі кластерного аналізу є визнаним та ефективним методом [16, с.44]. Цей аналіз дозволяє ідентифікувати сегменти аудиторії з подібними потребами, вподобаннями або характеристиками, що спрощує подальшу розробку та налаштування маркетингових стратегій та продуктів для кожного сегменту.

Кластерний аналіз клієнтської бази є важливим інструментом для розуміння поведінки та вподобань клієнтів, що дозволяє бізнес-організаціям утворювати групи клієнтів зі схожими характеристиками. Кластеризація клієнтів бізнес-організації включає в ряд етапів, що наведені на рис.1.4.



Рисунок 1.4 – Етапи кластерного аналізу клієнтської бази бізнес-організації

*Джерело: систематизовано автором на основі [17, с.155]*

Перший крок полягає у виборі та визначенні характеристик клієнтів бізнес-організації, які є ключовими для подальшої кластеризації. Ці характеристики можуть включати вік, стать, дохід, звички споживання, купівельні привілеї тощо. Наступним кроком є визначення метрик, які дозволять виміряти ступінь схожості між клієнтами, що може включати використання відстаней між точками у просторі характеристик або інші методи оцінки схожості. На наступному етапі застосовуються алгоритми кластеризації для групування клієнтів на основі визначених характеристик та метрик схожості. Це може включати алгоритми, такі як k-means, ієрархічна кластеризація тощо. Завершальний етап включає аналіз та інтерпретацію отриманих результатів

кластеризації. Результати можуть бути візуалізовані у вигляді графіків, діаграм або зведених таблиць. Крім того, проводиться аналіз характеристик кожного кластера для зрозуміння їхніх особливостей та розробки стратегій взаємодії бізнес-організації з кожною групою клієнтів.

Мірошниченко І. В. до описових методів додає RFM-аналіз – аналіз клієнтської бази на основі історії покупок [18, с.115]. Цей аналіз використовується для класифікації клієнтів за їхньою активністю та впливом на бізнес. Сама назва складається з абрєвіатури його складових (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Складові RFM-аналізу

Складова	Сутність	Роль
Recency (новизна, недавність)	Скільки часу пройшло з останньої покупки або активності клієнта.	Визначає, наскільки активним є клієнт у недавньому минулому. Чим більша новизна, тим активніше клієнт.
Frequency (частота)	Кількість покупок клієнта за певний період часу.	Показує, як часто клієнт здійснює покупки. Висока частота може вказувати на вірність клієнта та його готовність здійснювати покупки.
Monetary (гроші, фінанси)	Грошовий показник суми покупок клієнтом за певний період часу.	Вказує на фінансову цінність клієнта для бізнесу. Це може бути корисним для ідентифікації клієнтів, які приносять найбільший прибуток.

*Джерело: систематизовано автором на основі [18, с.115]*

Перший показник, Recency, визначає, як давно клієнт здійснив свою останню покупку – чим ближче цей час до поточного моменту, тим вище його оцінка. Frequency відображає кількість покупок, здійснених клієнтом протягом певного періоду часу – чим частіше клієнт здійснює покупки, тим вище його рейтинг за цим показником. Monetary вимірює суму грошей, яку клієнт витратив на покупки у певний період. RFM-аналіз дозволяє класифікувати клієнтів у різні сегменти відповідно до їхньої цінності для бізнес-організації. Цей аналіз може допомогти в ідентифікації найбільш цінних та потенційно прибуткових клієнтів, а також розробці індивідуальних стратегій маркетингу та обслуговування для кожного сегменту клієнтів.

Основні етапи побудови RFM-аналізу клієнтської бази бізнес-організації наведено на рис.1.5.

Перший етап передбачає збір всієї необхідної інформації про клієнтів, включаючи дані про їхні покупки, дати та суми транзакцій. На другому етапі для кожного клієнта визначаються RFM-показники: Recency (недавність), Frequency (частота) та Monetary (грошовий обсяг). Для цього визначається кількість днів з моменту останньої покупки (Recency), кількість транзакцій за певний період (Frequency) та загальна сума всіх покупок (Monetary) для кожного клієнта.



Рисунок 1.5 – Етапи RFM-аналізу клієнтської бази бізнес-організації

*Джерело: систематизовано автором на основі [19, с.44]*

Кожному клієнту бізнес-організації надаються бали за кожен із показників RFM відповідно до його значень – чим більша недавність покупки, частота покупок та грошовий обсяг, тим вищі бали отримує клієнт. На останньому етапі проводиться аналіз та сегментація клієнтів на основі отриманих показників RFM. Клієнти можуть бути розділені на різні сегменти в залежності від їхньої активності та цінності для бізнесу. Цей аналіз допомагає виявити найцінніших та найбільш активних клієнтів, що є важливим для розробки персоналізованих маркетингових стратегій та підвищення ефективності взаємодії бізнес-організації з аудиторією.

Оцінка ефективності клієнтської взаємодії є важливим етапом для бізнесу, оскільки дозволяє зрозуміти, наскільки успішно взаємодіє бізнес-організація зі своїми клієнтами та як ефективно використовується ресурси для задоволення їхніх потреб. Посилення цієї взаємодії сприяє підвищенню лояльності клієнтів, збільшенню оборотів та покращенню фінансових показників бізнес-організації. Рябоконт Н. П. вважає, що для оцінки ефективності взаємодії з клієнтами потрібно використовувати різноманітні кількісні та якісні показники. Кількісні

показники дозволяють виміряти загальний обсяг результатів, тоді як якісні показники допомагають в оцінці відносного рівня ефективності в порівнянні з попередніми даними, що виявляє тенденції взаємодії та дозволяє здійснити аналіз та покращення [20, с.105]

Ключові кількісні показники, які характеризують результати клієнтської взаємодії, залежно від її спеціалізації систематизуємо в табл.Б.1 додатку Б. Кількісні характеристики, такі як обсяг продажу, прибуток та частка ринку, дозволяють оцінити загальний обсяг та фінансові результати взаємодії з клієнтами. Крім того, показники, такі як обсяг продажу новим клієнтам та кількість клієнтів, які перейшли від конкурентів, вказують на успішність залучення нових клієнтів та ступінь конкурентоспроможності бізнес-організації.

Важливо також враховувати якісні аспекти взаємодії, щоб оцінити рівень задоволення клієнтів та виявити тенденції їхньої зміни відносно попередніх даних. Якісні показники, які характеризують результати клієнтської взаємодії, систематизуємо в табл.Б.2 додатку Б. Ці якісні показники доповнюють кількісні показники в оцінці ефективності взаємодії з клієнтами, надаючи додаткову інформацію щодо ступеня задоволеності клієнтів, ефективності рекламних та збутових стратегій, а також конкурентоспроможності бізнес-організації на ринку.

Комбінація кількісних та якісних показників дозволяє отримати повну картину ефективності взаємодії з клієнтами та вчасно реагувати на зміни у їхніх потребах та уподобаннях.

Описовий аналіз є основою для прогнозного методу, який дає змогу оціни майбутню поведінку клієнта, наприклад оцінити відтік клієнтів. Прогнозний метод аналізу клієнтської бази є логічним наступником описового аналізу, оскільки використовує його результати для прогнозування майбутньої поведінки клієнтів. Цей метод дозволяє здійснити прогнози щодо різних аспектів взаємодії з клієнтами, таких як ймовірність відтіку клієнтів, майбутні обсяги продажів, тенденції попиту на товари чи послуги, а також ефективність маркетингових заходів. Для досягнення цієї мети прогнозний метод використовує різноманітні статистичні та аналітичні моделі, а також алгоритми машинного навчання, які

аналізують інформацію про минулі та поточні взаємодії з клієнтами для передбачення їхньої майбутньої поведінки. Цей підхід дозволяє бізнес-організаціям вчасно реагувати на зміни в ринковому середовищі та адаптувати свої стратегії взаємодії з клієнтами для досягнення максимального ефекту.

Таким чином, використання різних методів аналізу клієнтської бази є ключовим етапом у стратегії бізнес-організацій для ефективного управління взаємодією з клієнтами. Описовий аналіз, заснований на дослідженні минулих та поточних даних, надає можливість зрозуміти поведінкові патерни клієнтів, оцінити ефективність маркетингових кампаній та виявити потенційні проблеми. Використання комплексу кількісних та якісних показників дозволяє бізнес-організаціям отримати повну картину ефективності своєї взаємодії з клієнтами та вчасно реагувати на зміни у їхніх потребах та уподобаннях. Прогнозний метод, у свою чергу, використовує результати описового аналізу для передбачення майбутньої поведінки клієнтів та визначення оптимальних стратегій взаємодії з ними. Такий підхід сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів, підвищенню рівня їхньої задоволеності та збільшенню конкурентоспроможності бізнес-організації на ринку.

### **1.3 Характеристика елементів системи управління клієнтською базою бізнес-організації**

Управління клієнтською базою є ключовим аспектом успішного функціонування будь-якої бізнес-організації в сучасному світі. Ця система включає в себе різноманітні елементи, спрямовані на залучення, утримання та задоволення клієнтів. Кожен з цих елементів грає важливу роль у підтримці ефективності та конкурентоспроможності бізнес-організації. Визначення поняття «управління клієнтською базою» наведені в табл.В.1 додатку В.

Аналізуючи визначення поняття «управління клієнтською базою» в науковій літературі, можна визначити, що ця концепція охоплює широкий спектр стратегічних, технологічних та маркетингових аспектів, спрямованих на оптимізацію взаємодії з клієнтами та підвищення їхньої задоволеності. Визначення Бондаренко С. В. відзначає, що управління клієнтською базою є системою, яка охоплює стратегічне планування, автоматизацію процесів та аналіз даних [21, с.1133]. Основний акцент робиться на ефективній взаємодії з клієнтами, що підкреслює важливість цих аспектів для досягнення успіху. Управління клієнтською базою Valentin J. розглядає як стратегію, процес і технології, спрямовані на збір, аналіз та використання даних про клієнтів з метою покращення їхньої взаємодії з бізнес-організацією [22, с.990]. Це визначення підкреслює важливість сталого зростання задоволеності клієнтів та збільшення продажів. Reutterer T. управління клієнтською базою розглядає як процес скоординованого впливу, спрямованого на досягнення та підтримання оптимальної структури та якості клієнтської бази, а також на ефективне використання її потенціалу [23, с.195]. Це визначення підкреслює важливість координації заходів та оптимізації клієнтської бази для досягнення успіху. Визначення Баранюка Х. О. передбачає маркетингові заходи, спрямовані на стимулювання та зміну купівельної поведінки клієнтів для підвищення їхньої прибутковості на тривалий термін [24, с.160]. Це визначення акцентує увагу на маркетингових аспектах управління клієнтською базою та їхньому впливі на бізнес. Кожне з цих визначень вказує на важливість різних аспектів управління клієнтською базою та підкреслює їхню взаємодію для досягнення успіху в бізнесі.

Згідно з наведеними визначеннями управління клієнтською базою включає в себе стратегічне планування, автоматизацію процесів, аналіз даних, координацію управлінських заходів та маркетингові стратегії, спрямовані на зміну поведінки клієнтів. Це свідчить про комплексний підхід до вирішення завдань, пов'язаних із збільшенням ефективності взаємодії з клієнтами та збільшенням їхньої лояльності. Управління клієнтською базою виявляється ключовим фактором успіху для бізнес-організацій у сучасному конкурентному

середовищі, оскільки дозволяє не лише зберегти існуючих клієнтів, а й залучати нових, розширюючи потенціал для розвитку та зростання прибутковості. Такий інтегрований підхід до управління клієнтською базою є ключовим елементом стратегічного планування та реалізації мети забезпечення стійкого розвитку бізнес-організації.

Система управління клієнтською базою відіграє ключову роль у бізнес-організаціях, особливо в умовах сучасного конкурентного середовища. Розуміння та ефективне впровадження управління клієнтською базою дозволяє бізнес-організаціям зберігати існуючих клієнтів, привертати нових та підвищувати їх задоволеність від послуг [25, с.180]. Основне значення системи управління клієнтською базою полягає в її здатності збирати, аналізувати та зберігати інформацію про клієнтів, що дозволяє бізнес-організаціям краще розуміти їхні потреби, уподобання та поведінку. Це в свою чергу дозволяє створити персоналізовані підходи до взаємодії з клієнтами, що підвищує їхню лояльність та сприяє збільшенню обсягів продажів [26, с.11]. Система управління клієнтською базою також допомагає бізнес-організаціям оптимізувати свої бізнес-процеси, спрощує автоматизацію рутинних операцій та покращує координацію між різними відділами бізнес-організації, що дозволяє ефективніше використовувати ресурси, знижує витрати та час, який витрачається на вирішення клієнтських запитів та проблем. Крім того, система управління клієнтською базою відіграє важливу роль у відображенні стратегічних напрямків розвитку бізнес-організації. Аналіз даних, що здійснюється за допомогою цієї системи, допомагає ідентифікувати нові можливості для росту бізнесу, розробляти та реалізувати цільові маркетингові стратегії, а також адаптуватися до змін у потребах ринку та конкурентному середовищі [27, с.20]. Отже, система управління клієнтською базою відіграє критичну роль у забезпеченні успіху бізнес-організацій, сприяючи підвищенню клієнтської лояльності, оптимізації бізнес-процесів та реалізації стратегічних цілей бізнес-організації.

Принципи управління клієнтською базою в бізнес-організаціях є критичними для забезпечення успішної взаємодії з клієнтами та зміцнення

відносин з ними. Розглядаючи основні принципи управління клієнтською базою, Корчагою М.О. та Язвінською Н.В. були виявлені та описані наступні з них (рис.1.6):

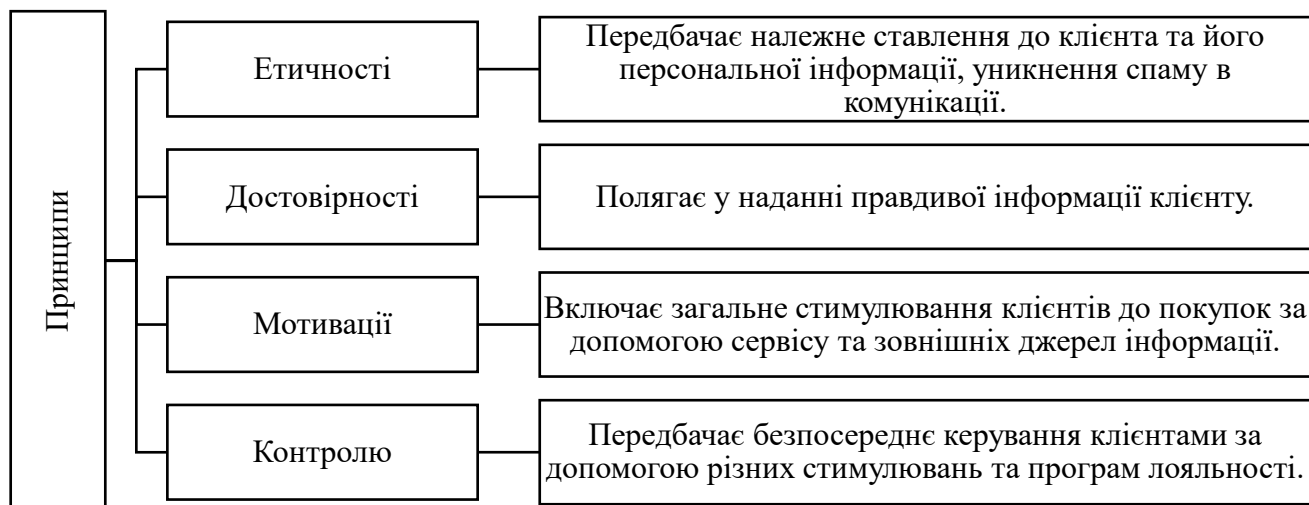


Рисунок 1.6 – Принципи управління клієнтською базою бізнес-організацією

*Джерело: систематизовано автором на основі [1, с.7]*

Першим з них є принцип етичності, який базується на повазі до клієнта, його конфіденційності та запобіганні надмірному спамуванню. Для збереження довіри та підтримки позитивної репутації бізнес-організації необхідно дотримуватися цього принципу. Другим є принцип достовірності, який ґрунтується на принципі надання клієнтам об'єктивної та правдивої інформації. Недотримання цього принципу може призвести до втрати довіри споживачів та негативного впливу на репутацію бізнес-організації. Принцип мотивації передбачає стимулювання клієнтів до покупок, що може бути досягнуто за допомогою програм лояльності, акцій та спеціальних пропозицій. Останній принцип – принцип контролю – ґрунтується на безпосередньому керуванні клієнтами через заохочення та стимулювання до активності та участі в програмах, що спрямовані на підвищення їхньої лояльності. Ретельне впровадження цих принципів дозволить бізнес-організаціям покращити якість обслуговування клієнтів та збільшити їхню задоволеність, що відіграє важливу роль у зміцненні конкурентних позицій на ринку.

Стратегія управління клієнтами клієнтською базою бізнес-організацією – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які передбачають поступове виконання в ході діяльності бізнес-організації для утримання та приваблення клієнтів, управління ними та створення та підтримання їх лояльності [1, с. 4]. Ефективна стратегія управління клієнтами є вирішальним чинником для досягнення бажаних результатів бізнес-організації. Без чітко визначеної та виконавчої стратегії неможливо досягти поставлених цілей, оскільки відсутній конкретний план дій та розподіл бюджету, що може негативно вплинути на функціонування бізнес-організації.

Ефективне управління клієнтською базою в бізнес-організації вимагає ретельного розроблення стратегії, яка б дозволила досягти поставлених цілей та забезпечити успішну взаємодію з клієнтами. Ця стратегія проходить кілька ключових етапів (рис.1.6).

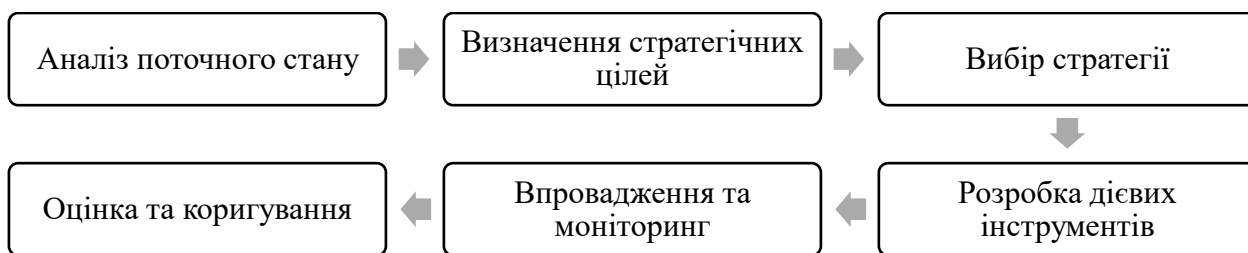


Рисунок 1.7 – Етапи формування стратегії управління клієнтською базою бізнес-організацією

*Джерело: систематизовано автором на основі [1, с.4]*

Перший етап – це аналіз поточного стану, на якому проводиться оцінка складу та характеристик клієнтів, їхніх потреб, рівня задоволеності та лояльності. Другий етап – визначення стратегічних цілей – встановлюються конкретні цілі, які бізнес-організація хоче досягти через управління клієнтською базою, такі як збільшення продажів, підвищення рівня лояльності клієнтів тощо. Третій етап – вибір стратегії – розробляються конкретні стратегії для досягнення визначених цілей, що можуть включати зосередження на збереженні існуючих клієнтів, залучення нових, вдосконалення процесів обслуговування тощо. Четвертий етап – розробка дієвих інструментів – створюються інструменти та методи для реалізації

обраної стратегії. П'ятий етап – впровадження та моніторинг – проводиться поетапно впровадження стратегії та постійний моніторинг результатів з метою коригування стратегії за необхідності. Шостий етап – оцінка та коригування – аналізуються результати впровадження стратегії та її вплив на бізнес; виявлені проблеми коригуються для досягнення найкращих результатів. Ці етапи становлять важливу частину процесу формування стратегії управління клієнтською базою та дозволяють бізнес-організації забезпечити успішну взаємодію з клієнтами та досягнути своїх стратегічних цілей.

Управління клієнтською базою охоплює широкий спектр напрямів, що спрямовані на ефективне взаємодію з клієнтами та оптимізацію їхнього життєвого циклу. Деякі з основних управлінських напрямів роботи бізнес-організації з клієнтською базою включають:

- розділення клієнтів на групи за різними критеріями (демографічними, психографічними, покупковими звичками тощо) дозволяє краще розуміти їхні потреби та надавати персоналізовану обслуговування;
- розробка ефективних стратегій комунікації з клієнтами через різноманітні канали (електронні листи, соціальні мережі, прямий зв'язок тощо) дозволяє підтримувати стабільні та позитивні взаємовідносини;
- реалізація програм лояльності сприяє збереженню існуючих клієнтів та залученню нових, що в свою чергу може призвести до зростання обсягів продажів та прибутковості;
- використання аналітичних інструментів дозволяє розуміти та прогнозувати клієнтську поведінку, що допомагає у плануванні маркетингових стратегій та прийнятті управлінських рішень [28, с.235].

Усі ці елементи підтримують стабільну та прибуткову взаємодію з клієнтами, що є важливою складовою успішної діяльності бізнес-організацій.

Економічні наслідки управління клієнтською базою можуть мати значний вплив на фінансовий стан бізнес-організації. Перш за все, ефективне управління клієнтською базою може призвести до підвищення обсягів продажів. Шляхом

залучення та утримання існуючих клієнтів через підвищення рівня їхньої лояльності та задоволеності, бізнес-організація може забезпечити постійний потік доходів. Другим важливим економічним наслідком є зменшення втрат клієнтів. Ретельно розроблені програми лояльності та надання персоналізованого обслуговування можуть допомогти у збереженні клієнтської бази, що, в свою чергу, зменшує потребу в постійному залученні нових клієнтів та витрати, пов'язані з цим процесом. Крім того, підвищення рівня прибутковості також є важливим результатом управління клієнтською базою [29, с.114]. Збільшення лояльності клієнтів та підвищення їхньої вартості життєвого циклу дозволяє бізнес-організації отримувати більше прибутку з кожного клієнта, що в свою чергу позитивно впливає на фінансові показники бізнес-організації. Отже, ефективне управління клієнтською базою веде до позитивних економічних наслідків для бізнес-організації, забезпечуючи збільшення обсягів продажів, зменшення втрат клієнтів та підвищення загальної прибутковості.

Інструменти управління клієнтською базою є важливою складовою стратегії маркетингу, що спрямована на підвищення прибутковості та зміну купівельної поведінки клієнтів для досягнення довгострокових цілей бізнес-організації. Інструменти управління клієнтською базою систематизуємо на рис.1.8.



Рисунок 1.8 – Інструменти управління клієнтською базою бізнес-організації

*Джерело: систематизовано автором на основі [30-31]*

Ці інструменти охоплюють широкий спектр методів та підходів, спрямованих на залучення, утримання та розвиток клієнтської бази. По-перше, це включає в себе системи управління відносинами з клієнтами, які дозволяють збирати, аналізувати та використовувати інформацію про клієнтів для персоналізації комунікацій та послуг. CRM-системи представляють собою важливий інструмент управління клієнтською базою для бізнес-організацій будь-якого масштабу та галузі. Ці програмні продукти спрямовані на забезпечення збору, зберігання, аналіз та використання різноманітних даних, що стосуються клієнтів [30, с.49]. Вони допомагають у систематизації інформації про клієнтів, такої як контактні дані, історія покупок, попередні взаємодії та інші релевантні дані.

Додатково, інструменти управління клієнтською базою бізнес-організації включають програми лояльності, знижки та бонусні програми, які стимулюють повторні покупки та збільшують залежність клієнтів від бренду. Також до них можна віднести інструменти аналізу даних, які допомагають ідентифікувати ключові тенденції та прогнозувати майбутні потреби клієнтів [31, с.51]. Загалом, ефективне використання інструментів управління клієнтською базою дозволяє бізнес-організаціям не лише зберегти існуючих клієнтів, а й залучити нових, забезпечуючи стабільний ріст та конкурентоспроможність на ринку.

Інформаційне забезпечення системи управління клієнтською базою в бізнес-організації є ключовим елементом для успішної взаємодії з клієнтами та ефективного вирішення їхніх потреб. Ця система включає в себе різноманітні інструменти та ресурси, спрямовані на збір, зберігання, аналіз та використання інформації про клієнтів [32, с.223]. Інформаційне забезпечення полягає в належному зборі та зберіганні даних про клієнтів. Це може включати в себе особисті дані клієнтів, історію їхніх покупок, контактну інформацію, а також додаткові відомості про їхні вподобання та потреби. Джерела інформації можуть бути внутрішніми, такі як бази даних клієнтів, історія покупок, відгуки клієнтів

тощо. Також використовуються зовнішні джерела, такі як ринкові дослідження, соціальні медіа, веб-аналітика тощо.

Таким чином, управління клієнтською базою є важливим аспектом стратегії бізнес-організацій у сучасному світі. Це відображається в тому, що в умовах постійної конкуренції і змін на ринку, підтримка стабільних та довгострокових відносин з клієнтами стає вирішальною для успіху бізнес-організації. Можна визначити кілька ключових аспектів управління клієнтською базою: розуміння та аналіз поточного стану клієнтської бази, включаючи сегментацію клієнтів та їхні потреби; розробка стратегій взаємодії з клієнтами. Наявність ефективної системи інформаційного забезпечення виявляється критичною – вона дозволяє збирати, аналізувати та використовувати дані про клієнтів для прийняття обґрунтованих рішень та побудови стратегій. Загальний висновок полягає в тому, що ефективне управління клієнтською базою вимагає комплексного підходу, включаючи стратегічне планування, аналіз даних, впровадження технологій та взаємодію з клієнтами на основі відповідних принципів. Тільки такий підхід дозволяє бізнес-організаціям забезпечити стабільну та успішну діяльність в умовах сучасного ринкового середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КЛІЄНТСЬКОЮ БАЗОЮ ТОВ «БУДІВЕЛЬНА КОМПАНІЯ “АРКС”»

#### 2.1 Діагностика системи управління клієнтською базою ТОВ «Будівельна компанія “АРКС”» та ідентифікація основних проблем

Товариство з обмеженою відповідальністю «Будівельна компанія "АРКС"» (скорочена назва – ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"») зареєстроване з кодом ЄДРПОУ 39239615. Юридична особа була створена 04.06.2014 року і має організаційно-правову форму товариства з обмеженою відповідальністю, з приватною формою власності. Згідно з відомостями, адреса цієї юридичної особи: Україна, 01015, місто Київ, вулиця Старонаводницька, будинок 8 Б [33]. Зареєстрована вже протягом 9 років, ця бізнес-організація володіє значною стабільністю та досвідом у своїй галузі.

ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» спеціалізується на різанні, обробленні та оздобленні декоративного та будівельного каменю, що відповідає основному виду діяльності згідно з КВЕД під кодом 23.70. Крім цього, бізнес-організація також здійснює інші види діяльності, зокрема:

- електромонтажні роботи (КВЕД 43.21).
- штукатурні роботи (КВЕД 43.31).
- покриття підлоги й облицювання стін (КВЕД 43.33).
- малярні роботи та скління (КВЕД 43.34).
- інші роботи із завершення будівництва (КВЕД 43.39) [33].

Ці додаткові види діяльності свідчать про різноманітність послуг, які надає ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"», і включають в себе різноманітні будівельні та ремонтні роботи для різних типів об'єктів.

На ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» в 2023 році 17 працівників. Схема організаційної структури управління ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» наведена на рис.2.1.

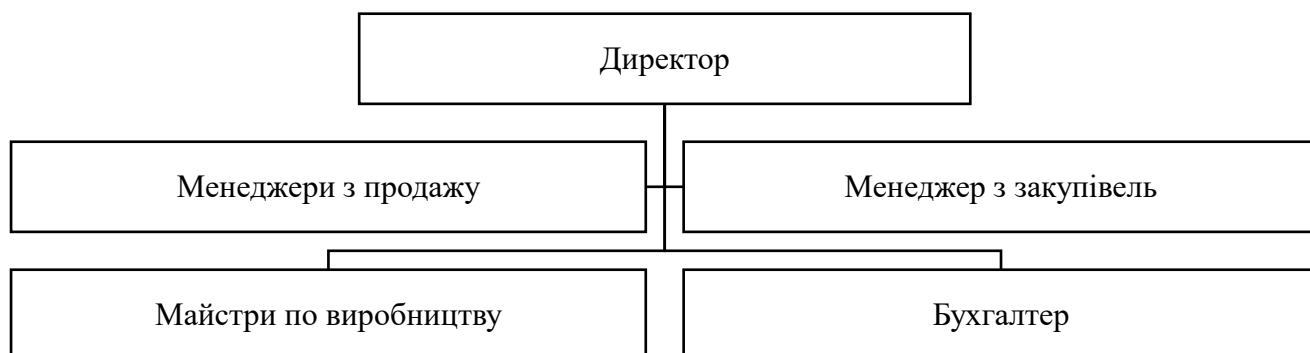


Рисунок 2.1 – Схема організаційної структури управління ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"»

Лінійна організаційна структура управління ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» передбачає чітко визначену ієрархію, де кожен працівник звітує лише директору. Директор є вищим керівником бізнес-організації і бере на себе загальне керівництво, прийняття стратегічних рішень та встановлення основних напрямів діяльності.

Менеджери з продажу (3 особи) відповідають за планування та реалізацію стратегій збуту послуг бізнес-організації. Ці фахівці відповідають за встановлення та підтримку взаємовідносин з потенційними та існуючими клієнтами. Вони активно ведуть переговори, консультують клієнтів з питань послуг бізнес-організації, визначають їхні потреби та надають необхідну інформацію. Менеджери з продажу також відповідають за виявлення нових можливостей для співпраці, а також за підготовку та укладення контрактів з клієнтами. Вони грають ключову роль у збільшенні обсягів замовлень та забезпеченні стабільного потоку робіт для бізнес-організації. Такий підхід дозволяє ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» ефективно управляти своєю клієнтською базою та забезпечувати її постійний розвиток.

Менеджер з закупівель відповідає за здійснення закупівельної діяльності, укладання договорів з постачальниками та забезпечення необхідних ресурсів для

виробництва. Бухгалтер відповідає за облік фінансових операцій, складання звітності та дотримання фінансових стандартів. Майстри по виробництву є безпосередніми виконавцями виробничого процесу. Ця структура спрощує комунікацію та прийняття рішень, оскільки вона базується на прямих зв'язках між директором та підлеглими, проте вона може виявитися менш гнучкою та менш ефективною у вирішенні складних завдань порівняно з іншими типами організаційних структур.

Основні фінансово-економічні показники діяльності бізнес-організації наведені в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютний приріст 2023/2021 рр.	Відносний приріст 2023/2021 рр., %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис грн	21086	8352	2005	-19081	-90,49
Собівартість реалізованої продукції, тис грн	17505	6454	1467	-16038	-91,62
Валовий прибуток, тис грн	3581	1898	538	-3043	-84,98
Чистий фінансовий результат, тис грн	2038	853	-772	-2810	-137,88
Основні засоби, тис грн	32,4	7,4	1,2	-31,2	-96,30
Середньорічна залишкова вартість основних засобів, тис грн	32	19,9	4,3	-27,7	-86,56
Необоротні активи, тис грн	307,4	95,2	1,2	-306,2	-99,61
Оборотні активи, тис грн	7735,5	8020,8	6942,9	-792,6	-10,25
Активи, тис грн	8042,9	8116	6944,1	-1098,8	-13,66
Статутний капітал, тис грн	24	24	24	0	0,00
Власний капітал, тис грн	6531,5	6525,5	5753,3	-778,2	-11,91
Поточні зобов'язання та забезпечення, тис грн	1511,4	1590,5	1190,8	-320,6	-21,21
Фондовіддача	658,94	419,70	466,28	-192,66	-29,24
Рентабельність продажу, %	9,67	10,21	-38,50	-48,17	-
Рентабельність продукції, %	11,64	13,22	-52,62	-64,27	-
Рентабельність активів %	25,34	10,51	-11,12	-36,46	-
Рентабельність власного капіталу %	31,20	13,07	-13,42	-44,62	-

Джерело: систематизовано автором на основі [34]

Аналізуючи фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» за період 2021-2023 років, можна відзначити значні зміни, які відображаються у всіх основних показниках. Найбільш помітним є зниження чистого доходу від реалізації продукції, що скоротився на 19081 тис грн або 90,49%. Це пов'язано зі складними економічними умовами, включаючи вплив війни. Собівартість реалізованої продукції також показує значне зниження від на 16038 тис грн або 91,62%. Це свідчить про зменшення витрат на виробництво. Валовий прибуток також відображає негативні тенденції, зменшуючись на 3043 тис грн або 84,98%, що свідчить про загальну складність фінансового стану бізнес-організації внаслідок зниження обсягу реалізації. Враховуючи, що в 2022 році почалася війна, негативна динаміка є результатом економічних труднощів, пов'язаних з конфліктом та загальною нестабільністю в країні. Для подальшого успішного функціонування бізнес-організації є важливим удосконалення стратегій управління ресурсами та пошук нових ринків збуту.

Аналізуючи показники чистого фінансового результату ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» за період 2021-2023 років, можна відзначити значні зміни, які свідчать про складні економічні умови, особливо у зв'язку з початком війни в 2022 році. У 2021 році ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» мала позитивний чистий фінансовий результат у розмірі 2038 тис грн. Проте у 2022 році цей показник зменшився до 853 тисяч гривень, що пов'язано з початком війни та загальною нестабільністю на ринку. У 2023 році ситуація ще більше ускладнилася, коли чистий фінансовий результат став від'ємним і склав -772 тис грн, що свідчить про те, що ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» зазнає значних втрат у своїй фінансовій діяльності. Таке скорочення свідчить про необхідність прискорення стратегічних заходів для відновлення фінансової стабільності та адаптації бізнес-організації до нових умов ринку, враховуючи військові події та загальну економічну нестабільність.

Аналізуючи показники балансу ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» за період 2021-2023 років, враховуючи початок війни в 2022 році, можна відзначити значні зміни в обсягах активів та капіталу бізнес-організації. Перш за все, слід

звернути увагу на необоротні активи – вони зменшилися на 306,2 тис грн або на 99,61%, що пов'язано з втратою частини необоротних активів в результаті військових подій та стратегічних рішень бізнес-організації. Оборотні активи також показують зменшення на 792,6 тис грн або 10,25%, що є наслідком зниження обсягів діяльності бізнес-організації та зменшення вартості оборотних активів в умовах загальної нестабільності. Загальні активи ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» також зменшилися на 1098,8 тис грн або 13,66%, що відображає загальну негативну динаміку фінансового стану. Статутний капітал і власний капітал залишаються стабільними протягом розглянутого періоду. Проте, поточні зобов'язання та забезпечення скоротилися на 320,6 тис грн або на 21,21%, що вказує на стратегічні дії бізнес-організації для зменшення ризиків та оптимізації фінансового стану в умовах нестабільності. Враховуючи військові події та загальну нестабільність, зазначені зміни в активах та капіталі ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» варто розглядати як відповідь на складні економічні та політичні умови, які впливають на діяльність бізнес-організації.

Аналізуючи рентабельність різних аспектів діяльності ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» за період 2021-2023 років, слід звернути увагу на динаміку цих показників, враховуючи початок війни в 2022 році. Починаючи з рентабельності продажу, можна побачити зростання з 9,67% у 2021 році до 10,21% у 2022 році. Однак у 2023 році цей показник різко знизився до -38,50%, що пов'язано зі зниженням обсягів продажу та загальною складністю економічних умов, що виникли внаслідок військових подій. Рентабельність продукції також показує позитивну динаміку, зростаючи з 11,64% у 2021 році до 13,22% у 2022 році. Однак у 2023 році цей показник стрімко знизився до -52,62%, що свідчить про серйозні труднощі в ефективному управлінні виробничими процесами та втрати через військові дії. Рентабельність активів та власного капіталу також показують значний спад. Загальна тенденція вказує на серйозне погіршення фінансової ефективності та стабільності ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» протягом розглянутого періоду, що пов'язане з економічними труднощами, викликаними військовим конфліктом.

На ринку будівельних послуг ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» зіштовхується з різноманітними конкурентами. Це включає інші будівельні бізнес-організації, що працюють як на місцевому, так і на національному рівнях. Крім того, компанія конкурує з великими забудовниками, які спеціалізуються на масштабних житлових та комерційних проектах. Також серед конкурентів можуть бути індивідуальні фахівці та майстри, що надають послуги ремонту та будівництва. У цьому конкурентному середовищі ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» ставить свою успішність на якість послуг, інноваційний підхід та клієнтоорієнтований підхід.

Метою управління клієнтською базою для ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» є забезпечення ефективного взаємодії з клієнтами, задоволення їхніх потреб і встановлення довгострокових відносин. Характер управління клієнтською базою ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» полягає в систематичному зборі, аналізі та оновленні інформації про клієнтів, персоналізації підходу до кожного клієнта, а також вчасному реагуванні на їхні потреби і запити. Це включає в себе ведення активних комунікацій з клієнтами, надання консультацій та підтримки, а також постійне вдосконалення процесів, спрямованих на задоволення клієнтських очікувань і забезпечення їхньої лояльності. Хоча на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» відсутня конкретна CRM-система, це не означає відсутності стратегій та інструментів для взаємодії з клієнтами. ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» використовує альтернативні методи, такі як традиційні засоби комунікації, електронну пошту, телефонні дзвінки тощо, для збору та аналізу інформації про клієнтів. Ці методи організовані та координовані для забезпечення ефективного взаємодії ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» з клієнтами та забезпечення їх потреб. Також, бізнес-організація використовує внутрішні системи обліку та звітності для відстеження взаємодії з клієнтами та аналізу їхніх потреб.

ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» має широкий спектр клієнтів, починаючи від фізичних осіб, для яких може виконуватися невеликий косметичний ремонт, і закінчуючи великими корпораціями, такими як Multiplex,

які замовляють глобальні проекти, наприклад, будівництво кінотеатру. ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» переважно працює на будівельному ринку Київської області, однак, вона також приймає замовлення та здійснює роботи на території всієї України. Бізнес-організація володіє значним досвідом та експертизою у будівельній сфері, що дозволяє їй успішно виконувати проекти різної складності та масштабу. Зосереджуючись на ринках Київської області, ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» встановила собі сильну позицію та набула довіру клієнтів завдяки якісному виконанню робіт та вчасному виконанню замовлень. Проте, готовність до виконання робіт на території всієї країни дозволяє бізнес-організації розширити свої можливості та привернути нових клієнтів у різних регіонах України. Динаміка кількості клієнтів ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» наведена на рис.2.2.

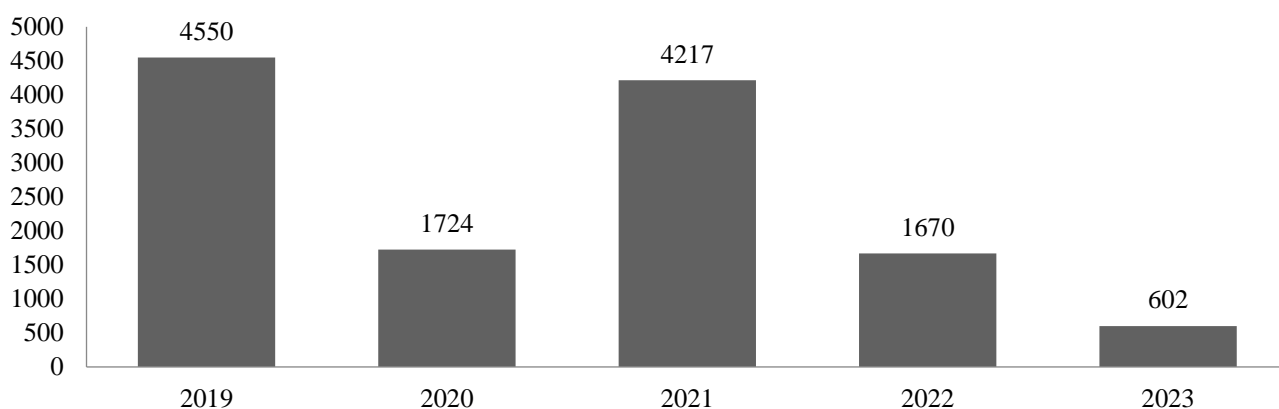


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості клієнтів ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» за 2019-2023 рр., осіб

*Джерело: систематизовано автором на основі [34]*

Аналізуючи динаміку кількості клієнтів ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» за період з 2019 по 2023 рік, можна виокремити певні тенденції та вплив зовнішніх факторів. У 2019 році кількість клієнтів становила 4550 осіб, проте у 2020 році, коли Україну охопила пандемія COVID-19, кількість клієнтів скоротилась до 1724 осіб. Це зумовлено обмеженнями та невпевненістю в економічному майбутньому, що спричинило скорочення замовлень та підвищення обсягу скасувань. У 2021 році кількість клієнтів відновила та склала 4217 осіб,

що є відображенням поступового відновлення діяльності після пандемії та довіри споживачів до послуг ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"». Проте у 2022 році, коли в країні почалася війна, кількість клієнтів знову зменшилася до 1670 осіб, що спричинене загальною нестабільністю та невизначеністю, яка виникла в результаті конфлікту, і призвела до зменшення споживчого попиту. У 2023 році кількість клієнтів ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» додатково зменшилася до 602 осіб, що є наслідком продовження військового конфлікту, погіршення економічної ситуації, зменшення довіри споживачів та обмеження їх можливостей для використання послуг ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"». Загалом, зміни в кількості клієнтів ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» за розглянутий період відображають вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія та військовий конфлікт, на діяльність бізнес-організації та її взаємодію з клієнтами.

Структура клієнтської бази ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» за видом клієнтів наведена на рис.2.3.

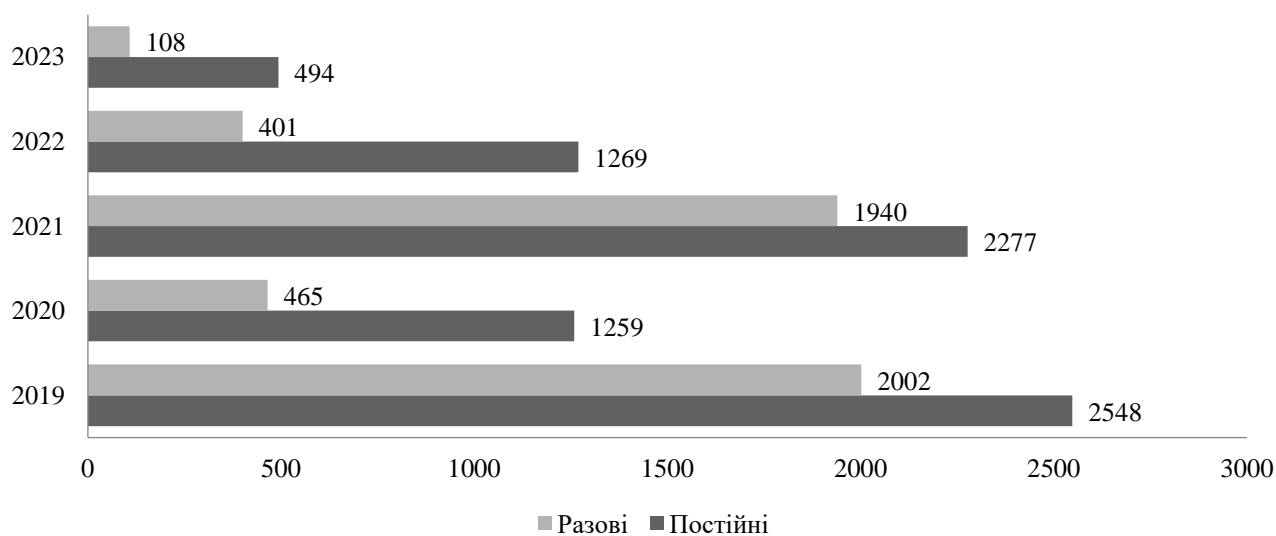


Рисунок 2.3 – Структура клієнтської бази ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» за видом клієнтів за 2019-2023 рр., осіб

*Джерело: систематизовано автором на основі [34]*

Близько 80% клієнтів ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» складають фізичні особи, які зазвичай замовляють невеликі та середні обсяги робіт, такі як ремонт квартир або будинків. У той час як 20% клієнтів представляють бізнес-

організації, які зазвичай роблять великі замовлення, такі як будівництво комерційних об'єктів або інфраструктурних проектів. Така різноманітність клієнтів дозволяє ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» ефективно виконувати завдання різної складності та обсягу, забезпечуючи високий рівень задоволення з боку замовників.

Структура клієнтської бази ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» за часом взаємодії наведена на рис.2.4.

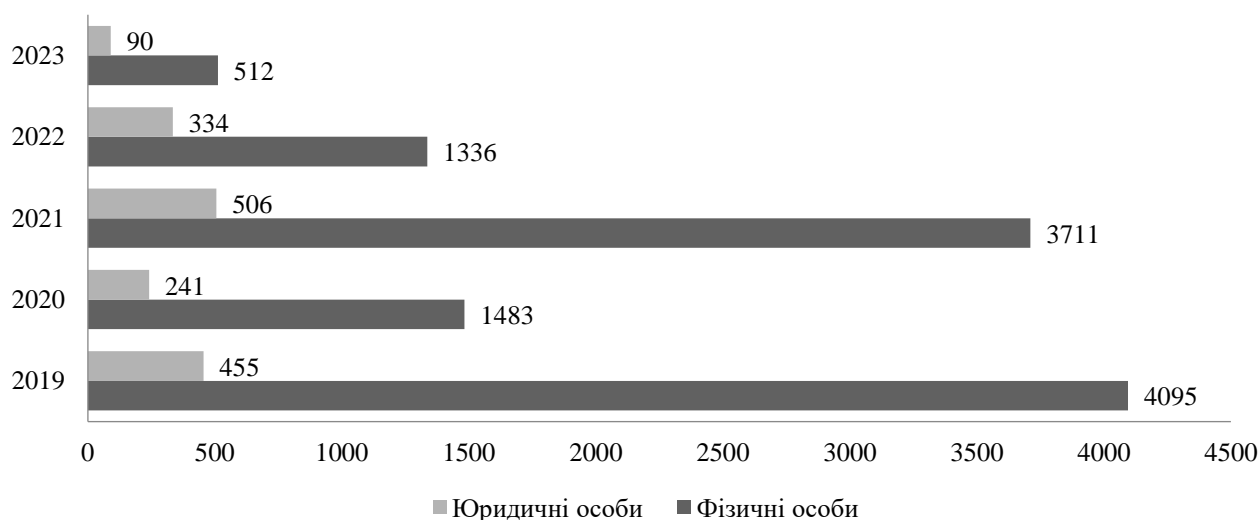


Рисунок 2.4 – Структура клієнтської бази ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» за часом взаємодії за 2019-2023 рр., осіб

*Джерело: систематизовано автором на основі [34]*

У 2019 році більшість клієнтів були постійними, складаючи 56% від загальної кількості клієнтів, тоді як 44% були разовими, що свідчить про стабільність та довгострокові взаємовідносини з частиною клієнтів. У 2020 році, під впливом пандемії COVID-19, структура клієнтської бази зазнала змін. Кількість постійних клієнтів зросла до 73%, водночас частка разових зменшилася до 27%, що свідчить про те, що ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» зосередила свої зусилля на збереженні та підтримці існуючих клієнтів у складних економічних умовах. У 2021 році структура клієнтської бази відновила свою попередню динаміку, з 54% постійних та 46% разових клієнтів. Однак у 2022 році, коли в країні розпочалася війна, частка постійних клієнтів знову зросла,

становлячи 76% від загальної кількості, тоді як разових складала лише 24%, що є спробою ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» зберегти свою основну клієнтську базу та забезпечити стабільність у складні періоди. У 2023 році, в умовах подальшого загострення ситуації, кількість постійних клієнтів зростає до 82%, що свідчить про стратегічну орієнтацію ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» на збереження стабільної клієнтської бази в умовах загострення економічної та політичної ситуації.

Для оцінки лояльності клієнтів ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» використовуємо інструмент – Net Promoter Score (NPS). Опитування було проведено серед постійних клієнтів бізнес-організації, охопивши загалом 400 респондентів. 320 респондентів або 80% від загальної кількості склали фізичні особи, які замовляли невеликі та середні роботи, такі як ремонт житла або облаштування інтер'єру. 80 респондентів або 20% від загальної кількості, представляють бізнес-організації, які замовили більш об'ємні та складні будівельні проекти, такі як комерційні будівлі або інфраструктурні об'єкти. Оцінки надавалися за 10-бальною шкалою, де 1 означав «Точно не рекомендую», а 10 – «Точно порекомендую». Результати були аналізовані та класифіковані за категоріями: критики (1-5 балів), нейтральні (6-8 балів) та промоутери бренду (9-10 балів). Результати наведені в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Агреговані результати опитування для оцінки лояльності клієнтів ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» в 2023 р.

Категорія	Шкала	Кількість осіб	Частка, %
Критики (незадоволені клієнти)	1-5 балів	37	9,25
Нейтральні	6-8 балів	96	24,00
Промоутери (лояльні)	9-10 балів	267	66,75
Всього		400	100,00

*Джерело: систематизовано автором на основі [34]*

З агрегованих результатів опитування лояльності клієнтів ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» у 2023 році видно, що більшість клієнтів виявилися лояльними. За шкалою NPS, 66,75% респондентів віднесли до категорії «Промоутери», надаючи бали 9 або 10, що свідчить про високий рівень

задоволеності та готовності рекомендувати бізнес-організацію своїм знайомим. Однак значна частина клієнтів, а саме 24%, віднесли до категорії «Нейтралі», надаючи оцінку від 6 до 8 балів, що вказує на те, що ця група клієнтів не є абсолютно задоволеною, але також не виявила серйозних претензій до бізнес-організації. Найменша кількість респондентів, а саме 9,25%, потрапили до категорії «Критики», надавши оцінку від 1 до 5 балів. Ця група включає незадоволених клієнтів, які відчують значні проблеми або негативні враження від співпраці з бізнес-організацією. У цілому, хоча є певна кількість нейтральних та критичних клієнтів, загальний рівень лояльності ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» є високим, що є позитивним сигналом для бізнес-організації.

Для розрахунку Net Promoter Score (NPS) використали формулу 2.1:

$$\text{Net Promoter Score (NPS)} = \% \text{промоутерів} - \% \text{критиків} = 66,75 - 9,25 = 57,5\% \quad (2.1)$$

Оцінка рівня лояльності в 57,5 % є на середньому рівень, аудиторія є лояльною до ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» і готова радити своїм друзям та близьким. Резерв для покращення рівня лояльності ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» є оскільки 24% опитаних клієнтів зайняли нейтральну позицію стосовно бізнес-організації.

Кількісні показники оцінки ефективності клієнтської взаємодії ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» наведені в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Кількісні показники оцінки ефективності клієнтської взаємодії ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютний приріст 2023/2021 рр.	Відносний приріст 2023/2021 рр., %
Обсяг продажу, тис грн	21086	8352	2005	-19081	-90,49
Обсяг продажу новим клієнтам, тис грн	9699	2004	361	-9338	-96,28
Коефіцієнт зростання продажів = Обсяг продажу звітного періоду / Обсяг продажу попереднього періоду	2,45	0,40	0,24	-2,21	-90,19

Продовження табл.2.3

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютний приріст 2023/2021 рр.	Відносний приріст 2023/2021 рр., %
Середньоринковий коефіцієнт зростання продажів	4,08	0,79	0,48	-3,60	-88,22
Коефіцієнт оновлення клієнтської бази = Обсяг продажу новим клієнтам / Обсяг продажу	0,46	0,24	0,18	-0,28	-60,86
Коефіцієнт співвідношення темпу зростання обсягу продаж порівняно із середньоринковим	0,60	0,50	0,50	-0,10	-16,67
Витрати на рекламу, тис грн	1771	359	52	-1719	-97,06
Частка витрат на рекламу в загальному обсязі продаж, %= Витрати на рекламу *100 / Обсяг продажу	8,40	4,30	2,60	-5,80	-69,05
Витрати на збут, тис грн	2467	509	108	-2359	-95,61
Частка збутових витрат, %= Витрати на збут *100 / Обсяг продажу	11,70	6,10	5,40	-6,30	-53,85
Чистий фінансовий результат, тис грн	2038	853	-772	-2810	-137,88
Рентабельність продажів, %= Чистий фінансовий результат * 100 / Обсяг продажу	9,67	10,21	-38,50	-48,17	-498,38

*Джерело: систематизовано автором на основі [34, 35]*

Аналізуючи кількісні показники оцінки ефективності клієнтської взаємодії ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» за період 2019-2023 років, можна виявити значні зміни в діяльності бізнес-організації. У 2021 році обсяг продажів склав 21086 тис грн, проте цей показник значно скоротився у 2022 році до 8352 тис. грн, а в 2023 році відбувся ще більший спад до 2005 тис грн, що свідчить про серйозні проблеми з обсягами продажів бізнес-організації та загальний негативний тренд. Обсяг нових клієнтів також зазнав значних втрат. У 2021 році цей показник становив 9699 тис грн, але в 2023 році спад до 361 тис грн, що вказує на складнощі ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» в привертанні нових клієнтів та розвитку нових ринків. Показник прибутку також показав негативну динаміку, з

великим від'ємним приростом у 2023 році, досягнувши -772 тис. грн. Частка ринку ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» також зменшилася з 0,02 у 2021 році до 0,01 у 2023 році, що свідчить про втрату позицій бізнес-організації на ринку. Обсяг послуг на одного споживача також зменшилася, що вказує на зменшення інтересу клієнтів до продукції ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"». У зв'язку зі спадом обсягів продажів і нових клієнтів, а також негативними фінансовими показниками, інші показники, такі як кількість запитів, що викликані рекламними зверненнями, та кількість споживачів, які перейшли від конкурентів, також зазнали значного зменшення за цей період.

Якісні показники оцінки ефективності клієнтської взаємодії ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» наведені в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Якісні показники оцінки ефективності клієнтської взаємодії ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютний приріст 2023/2021 рр.	Відносний приріст 2023/2021 рр., %
Коефіцієнт зростання продажів	2,45	0,40	0,24	-2,21	-90,19
Коефіцієнт оновлення клієнтської бази	0,46	0,24	0,18	-0,28	-60,86
Коефіцієнт співвідношення темпу зростання обсягу продаж порівняно із середньоринковим	0,60	0,50	0,50	-0,10	-16,67
Частка витрат на рекламу в загальному обсязі продаж, %	8,40	4,30	2,60	-5,80	-69,05
Частка збутових витрат, %	11,70	6,10	5,40	-6,30	-53,85
Рентабельність продажів, %	9,67	10,21	-38,50	-48,17	-498,38

*Джерело: систематизовано автором на основі [34]*

Аналізуючи якісні показники оцінки ефективності клієнтської взаємодії ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» за період 2021-2023 років, можна виявити ряд важливих тенденцій. Коефіцієнт зростання продажів, який вимірює, наскільки швидко збільшуються продажі, показав значне зниження з 2,45 у 2021 році до 0,24 у 2023 році, що свідчить про те, що бізнес-організація має складнощі з розвитком та збільшенням обсягів продажів. Коефіцієнт оновлення клієнтської бази, який вказує на темпи залучення нових клієнтів, також зазнав спаду з 0,46 у 2021 році

до 0,18 у 2023 році, що свідчить про складнощі ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» у привертанні нових клієнтів. Частка витрат на рекламу в загальному обсязі продаж також впала з 8,40% у 2021 році до 2,60% у 2023 році, що вказує на те, що ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» зменшила рекламні витрати через обмежений бюджет та зменшення ефективності рекламних кампаній. Крім того, рентабельність продажів значно зменшилася з 9,67% у 2021 році до -38,50% у 2023 році, що свідчить про те, що ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» має серйозні фінансові проблеми та не досягнення бажаних результатів у веденні бізнесу. У цілому, ці якісні показники свідчать про складну ситуацію у клієнтській взаємодії ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» та необхідність серйозних заходів для відновлення та покращення її ефективності.

На основі аналізу наданих даних можна виділити наступні основні проблеми управління клієнтською базою ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"»:

- значне зниження обсягів продажів та обсягу нових клієнтів з 2021 по 2023 рік. Ця проблема вказує на недостатню ефективність стратегій залучення нових клієнтів ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» та утримання існуючих;
- втрата частки ринку та зменшення обсягу послуг на одного споживача, що свідчить про недостатній рівень конкурентоспроможності ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» та неадекватну реакцію на зміни в потребах клієнтів;
- суттєвий спад рентабельності продажів та загальна втрата прибутковості бізнесу свідчить про проблеми з управлінням витратами, недостатню ефективність маркетингових стратегій та фінансові труднощі ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"»;
- зменшення кількості запитів, що викликані рекламними зверненнями, та кількості споживачів, які перейшли від конкурентів свідчить про неефективність маркетингових кампаній, а також про втрату привабливості ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» порівняно з конкурентами.

Ці проблеми вказують на потребу в глибокому аналізі та перегляді стратегій управління клієнтською базою, маркетингових підходів та фінансово-економічної політики ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» для покращення її конкурентоспроможності та стабільності.

## **2.2 Пропозиції щодо вдосконалення управління клієнтською базою ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» та оцінка їх ефективності**

Управління клієнтською базою є ключовим аспектом діяльності будь-якої бізнес-організації, особливо в сучасному конкурентному середовищі. ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"», подібно до багатьох інших бізнес-організацій, зіткнулася з рядом проблем у цій сфері.

Для вирішення виявлених проблем на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» необхідним є впровадження CRM-системи. Визначимо, як це допоможе вирішити ідентифіковані проблеми:

- значне зниження обсягів продажів та обсягу нових клієнтів може бути вирішено впровадженням CRM-системи, яка допоможе удосконалити стратегії залучення та утримання клієнтів. CRM дозволить ефективно керувати клієнтською базою, визначати їх потреби та відповідно адаптувати маркетингові та продажні стратегії для збільшення обсягів продажів і привертання нових клієнтів;

- втрата частки ринку та зменшення обсягу послуг на одного споживача також можуть бути вирішені через впровадження CRM-системи, яка допоможе зберегти та розвинути відносини з існуючими клієнтами. Аналіз даних з CRM допоможе ідентифікувати зміни в потребах клієнтів та вчасно реагувати на них, а також розробляти персоналізовані пропозиції, що збільшить лояльність клієнтів ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» і збереже частку ринку;

- суттєвий спад рентабельності продажів також може бути вирішений завдяки CRM-системі, яка допоможе оптимізувати витрати та ефективно керувати

продажами. Аналіз даних CRM-системи дозволить виявити нерентабельні сегменти бізнесу та приймати обґрунтовані рішення щодо їх оптимізації, а також забезпечить краще керування маржинальністю та ціноутворенням;

– зменшення кількості запитів, що викликані рекламними зверненнями, та споживачів, що переходять від конкурентів, може бути вирішено через впровадження CRM-системи, яка дозволить підвищити ефективність маркетингових кампаній та залучення нових клієнтів. CRM допоможе відстежувати та аналізувати взаємодію з потенційними клієнтами, впроваджувати персоналізовані стратегії комунікації та пропонувати конкурентні переваги, що сприятиме збільшенню кількості клієнтів ТОВ «Будівельна компанія “АРКС”».

Загалом впровадження CRM-системи може стати вирішальним кроком у вирішенні проблем управління клієнтською базою ТОВ «Будівельна компанія “АРКС”», дозволяючи покращити стратегії залучення та утримання клієнтів, оптимізувати роботу на ринку та підвищити ефективність маркетингових кампаній.

Для порівняння обираємо 3 вітчизняні CRM-системи: SendPulse, SalesDrive та Asteril CRM. Українські CRM-системи представляють гідну конкуренцію для іноземних аналогів на ринку. Вони не лише відповідають міжнародним стандартам якості, але і мають додаткові переваги, що роблять їх привабливими для вітчизняних бізнес-організацій. Однією з основних переваг українських CRM-систем є їх адаптація під особливості, сервіси та потреби вітчизняного бізнесу. Це означає, що вони можуть бути більш ефективними в роботі з українськими клієнтами та управлінні їхніми потребами і вимогами. Завдяки цьому, українські CRM-системи здатні задовольнити специфічні потреби місцевого бізнесу та забезпечити більш індивідуалізований та ефективний підхід до управління клієнтською базою.

Сформуємо порівняльну таблицю функціональних можливостей для SendPulse, SalesDrive та Asteril CRM (табл.2.5). Порівняльний аналіз функціональних можливостей обраних CRM-систем – SendPulse, SalesDrive та

Asteril CRM – дозволяє виокремити різноманітні аспекти їхньої ефективності та придатності для ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"».

Таблиця 2.5 – Порівняння функціональних можливостей обраних CRM-систем

Функції	SendPulse	SalesDrive	Asteril CRM
Збір контактів	Так	Так	Так
Сегментація аудиторії	Так	Так	Так
Створення воронки продажів	Так	Так	Так
Функції аналітики	Так	Так	Так
Автоматизація маркетингу	Так (email та SMS розсилки)	Так	Так (email розсилки)
Інтеграція з іншими сервісами	Ні	Так (CMS, банки України)	Так (багато українських сервісів)
Простота використання	Так	Так	Так
Клієнтська підтримка	Так	Так	Так
Безкоштовний тариф	Так (до 5 користувачів)	Ні	Ні (лише 7-денний доступ)
Ціна	Безкоштовний (до 5 користувачів)	Від 615 грн/міс (за 2 користувачів)	Від 299 грн/міс

*Джерело: систематизовано автором на основі [36-38]*

Усі обрані CRM-системи мають базові функції, такі як збір контактів, сегментація аудиторії, створення воронки продажів та аналітика, що є необхідними для ефективного управління клієнтською базою. Кожна система також надає можливості автоматизації маркетингу, але з різним набором інструментів – SendPulse дозволяє проводити email та SMS розсилки, тоді як Asteril CRM обмежується лише email розсилками, а SalesDrive пропонує повний спектр маркетингових автоматизаційних засобів. Щодо інтеграції з іншими сервісами, Asteril CRM видається найбільш гнучкою, оскільки вона підтримує багато українських сервісів, тоді як SalesDrive і SendPulse мають меншу кількість інтеграцій. У контексті доступності та використання, SendPulse надає безкоштовний тариф для невеликих команд (до 5 користувачів), що є важливим для початкового етапу розвитку бізнесу. У той час як SalesDrive і Asteril CRM не мають безкоштовних тарифів, і Asteril CRM пропонує лише обмежений 7-денний

тестовий період. Всі три CRM-системи надають клієнтську підтримку, що є важливим аспектом для ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» під час використання програмного забезпечення.

Для вибору необхідної для ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» CRM-систем виділимо 9 показників, кожному з яких призначено ступінь важливості, що складає разом 1. У табл.2.6 представимо інтегральну оцінку CRM-систем для ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"».

Таблиця 2.6 – Інтегральна оцінка обраних CRM-систем для ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"»

Показник	Ступінь важливості	SendPulse		SalesDrive		Asteril CRM	
		оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка	оцінка	зважена оцінка
Функціональна повнота	0,2	5	1	5	1	5	1
Можливість комплексних рішень	0,15	3	0,45	5	0,75	3	0,45
Гнучкість конфігурації	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Цільова визначеність	0,1	3	0,3	5	0,5	3	0,3
Простота використання	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Ступінь готовності до експлуатації	0,1	5	0,5	3	0,3	3	0,3
Можливість інтеграції з іншими додатками	0,1	1	0,1	3	0,3	5	0,5
Сервісне обслуговування та супровід	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25
Ціна	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2
Сума	1	34	3,9	36	4,2	36	4

*Джерело: систематизовано автором на основі [36-38]*

Система SalesDrive набрала найвищу загальну оцінку серед усіх трьох обраних варіантів CRM. Її зважена оцінка становить 4,2 бала з можливих 5. Варто відзначити, що ця система виходить лідером завдяки високим показникам у функціональній повноті, можливості комплексних рішень та гнучкості конфігурації. Asteril CRM також представляє собою конкурентоспроможний варіант зі зваженою оцінкою 4 бали. Ця система відрізняється відмінною можливістю інтеграції з іншими додатками та конкурентоспроможною ціною. SendPulse має найнижчу зважену оцінку серед усіх трьох варіантів, складаючи 3,9

балів. Вона вирізняється меншою готовністю до експлуатації та обмеженими можливостями інтеграції з іншими додатками. Отже, для ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» вибір CRM-системи SalesDrive є найбільш оптимальним варіантом, оскільки ця система набрали найвищі оцінки з урахуванням обраних критеріїв.

Процес впровадження CRM-системи з налаштуванням під специфіку ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» складається з кількох послідовних етапів, що забезпечують ефективну і зручну роботу з системою:

- передпроектне обстеження та створення «Звіту про попередній проект» – на цьому етапі проводиться ретельний аналіз потреб і можливостей бізнес-організації, що дозволяє визначити основні завдання та області вдосконалення;
- проектування та створення «Технічного завдання» – на цьому етапі розробляються докладні плани і вимоги до системи, що забезпечує її оптимальну адаптацію до потреб бізнес-організації;
- розробка – цей етап включає інтеграцію CRM з існуючою обліковою системою бізнес-організації, налаштування методології роботи з CRM, розробку експлуатаційної документації та інструкцій користувачам, а також тестування системи для перевірки її працездатності;
- впровадження – цей етап передбачає перенесення наявних даних в CRM, проведення навчання для користувачів, пілотний період дослідження в реальних умовах, а також повне введення системи в експлуатацію;
- аудит проекту – заключний етап включає оцінку ефективності впровадження CRM-системи та можливість внесення коригувань для подальшого вдосконалення, забезпечуючи постійне підтримання оптимального функціонування системи.

Цей послідовний підхід дозволить ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» максимально ефективно впровадити CRM-систему, враховуючи унікальні потреби та особливості бізнес-організації.

Процес оцінки результатів впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» включає основні етапи:

На першому етапі проводиться оцінка загальних витрат, пов'язаних з проектуванням, придбанням та впровадженням CRM-системи (табл.2.7).

Таблиця 2.7 – Витрати на впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» в 2024 р.

Стаття витрат	Сума, тис грн
Витрати на придбання CRM-системи (передплата на 3 роки)	14,4
Витрати на оплату робіт по впровадженню CRM-системи	20
Витрати на навчання персоналу	20
Всього	54,4

*Джерело: систематизовано автором на основі [36]*

Витрати на впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» в 2024 році становлять загальну суму 54,4 тис грн. Ця сума розподіляється на різні статті витрат, які включають: витрати на придбання CRM-системи, що складають 14,4 тис грн як передплата на три роки; витрати на оплату робіт з впровадження CRM-системи, які становлять 20 тис грн; витрати на навчання персоналу, які також становлять 20 тис. грн. Ці витрати є необхідними для успішного впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"», сприяючи покращенню управління клієнтською базою та оптимізації бізнес-процесів.

Витрати на впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» можна покрити за рахунок нерозподіленого прибутку 2023 року у розмірі 5729,3 тис грн. Це дозволить бізнес-організації не використовувати додаткові джерела фінансування і зберегти фінансову стійкість.

На другому етапі проаналізуємо вплив впровадження CRM-системи на діяльність ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"». В першу чергу, впровадження CRM системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» може призвести до прогнозованого скорочення кількості менеджерів з продажу з трьох до одного. Цей прогноз ґрунтується на передбаченні оптимізації бізнес-процесів через автоматизацію та ефективне використання CRM системи. Завдяки цьому, один

менеджер матиме змогу виконувати обов'язки, які раніше виконувались трьома. Це зниження кількості працівників у відділі продажу передбачається як результат оптимізації та раціоналізації робочих процесів, що може сприяти підвищенню продуктивності та зниженню витрат на утримання персоналу. Загальна економія складе 366 тис грн (25 тис грн/місяць заробітна плата менеджера з продажу + ЄСВ 22%).

Впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» також сприятиме значному зменшенню часу, необхідного для прийняття управлінських рішень, завдяки полегшенню доступу до аналітичних звітів та статистичних даних. Перш за все, система дозволить збирати та аналізувати великі обсяги інформації про клієнтів, углиблюючи розуміння їхніх потреб і поведінки. Це надасть менеджеру зі збуту змогу швидко і об'єктивно оцінювати ситуацію на ринку та реагувати на зміни у попиту або конкуренції. CRM-система автоматизує процеси збору та обробки даних, що значно прискорює їхню обробку та аналіз. Це дозволить менеджеру зі збуту ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» отримувати актуальну інформацію в реальному часі та швидко вирішувати стратегічні питання. Крім того, CRM система надає можливість генерувати різноманітні звіти та графіки, які ілюструють ключові показники діяльності ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"», що зробить процес аналізу більш зрозумілим та ефективним для управлінців, дозволяючи їм швидше приймати обґрунтовані рішення.

Завдяки більш ефективному використанню CRM-системи, менеджер з продажу ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» матиме можливість краще вивчати потреби клієнтів, підбирати для них оптимальні рішення та швидше реагувати на їх запити. Це може призвести до значного зростання кількості клієнтів ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"». По-перше, завдяки детальному вивченню потреб клієнтів через аналіз їхніх даних в CRM-системі, менеджер з продажу зможе краще розуміти їхні вимоги та пропонувати відповідні рішення, що стимулюватиме задоволеність клієнтів та збільшить їхню зацікавленість у співпраці з бізнес-організацією. По-друге, можливість менеджера швидше

реагувати на запити та запитання клієнтів завдяки CRM-системі забезпечить високий рівень обслуговування та задоволення потреб клієнтів, що може призвести до позитивного враження від співпраці з ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» та збільшення ймовірності, що клієнти будуть рекомендувати її іншим. Крім того, враховуючи, що задоволені клієнти частіше повертаються для повторних покупок, покращення якості обслуговування та реакція на їхні потреби може призвести до збільшення кількості постійних клієнтів ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"».

На останньому етапі важливо провести аналіз ризиків, які можуть виникнути на різних етапах проєкту та вплинути на його успішне завершення (табл.2.8). Аналізуючи ризики бізнес-пропозиції впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"», можна визначити кілька потенційних загроз та їх ймовірність виникнення, оцінку впливу на проєкт і зважену оцінку ризику.

Таблиця 2.8 – Аналіз ризиків бізнес-пропозиції впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"»

Ризик	Ймовірність	Оцінка	Зважена оцінка
Ускладнена інтеграція CRM з уже наявними системами	0,2	6	1,2
Складність в освоєнні CRM-системи і опір змінам	0,15	6	0,9
Відсутність очікуваного результату	0,15	5	0,75
Технічний збій	0,1	6	0,6
Незручність в користуванні	0,1	5	0,5
Складна технічна мова в інструкціях	0,1	1	0,1
Невідповідність системи вимогам проєкту	0,1	7	0,7
Завищені очікування від впровадження	0,1	8	0,8

*Джерело: систематизовано автором на основі [34, 36]*

Однією з головних загроз є ускладнена інтеграція CRM з вже наявними системами в бізнес-організації. Цей ризик має високу ймовірність виникнення (0,2) та великий вплив на проєкт (оцінка 6), що відображається у високій зваженій оцінці ризику (1,2). Ще однією важливою загрозою є складність в освоєнні CRM-системи та опір змінам з боку персоналу. Цей ризик також має значну ймовірність (0,15) та великий вплив на проєкт (оцінка 6), що призводить до високої зваженої оцінки ризику (0,9). Крім того, можливість відсутності очікуваного результату

(ймовірність 0,15) та технічний збій (ймовірність 0,1) також є серйозними загрозами, які можуть вплинути на успішність проєкту. Важливою є також незручність в користуванні системою та складна технічна мова в інструкціях, які також можуть викликати опір з боку персоналу та призвести до проблем у використанні CRM-системи. Особливою небезпекою є невідповідність системи вимогам проєкту, що може призвести до серйозних проблем у функціонуванні і використанні CRM-системи. Також, завищені очікування від впровадження можуть породити недовіру до системи серед персоналу та керівництва бізнес-організації. Аналіз ризиків виявив кілька ключових загроз, які варто урахувати при плануванні та реалізації проєкту впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"».

Таким чином, впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» є стратегічно важливим кроком для оптимізації управління клієнтською базою та підвищення конкурентоспроможності бізнес-організації на ринку. З аналізу викладених даних випливає, що ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» стикається з рядом проблем, включаючи зниження обсягів продажів, втрату частки ринку та недооцінку конкурентних вимог. Впровадження CRM-системи може допомогти вирішити ці проблеми, сприяючи підвищенню ефективності стратегій залучення та утримання клієнтів, а також покращенню процесів маркетингу та продажів.

### **2.3 Організаційно-управлінське забезпечення реалізації висунутих пропозицій**

В сучасному бізнес-середовищі впровадження CRM-системи є важливим кроком для підвищення конкурентоспроможності та оптимізації управління клієнтською базою бізнес-організацій. Однак успішне впровадження цієї системи

потребує не лише технічних знань, а й ефективного організаційно-управлінського забезпечення.

Для визначення організаційно-управлінського забезпечення побудуємо діаграму Ганта проєкту з впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» (рис.Д.1 додатку Д).

Загальна тривалість бізнес-пропозиції впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» становить 28 днів (або 20 робочих днів), розподілених на різні етапи. Кожен етап має свою вагу у загальному графіку, вони виконуються послідовно для успішної реалізації бізнес-пропозиції.

При впровадженні CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» важливо чітко визначити ролі та відповідальності кожного учасника проєктної групи. Для цього використовується матриця відповідальності RACI, яка визначає, хто здійснює виконання, приймає рішення, надає консультації та інформується (табл.2.9).

Таблиця 2.9 – Матриця відповідальності бізнес-пропозиції впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» в 2024 році

Етап / Роль	Керівник проєкту - директор	Менеджер з продажу (1 особа)	Програміст (1 особа)
1. Передпроектне обстеження	відповідальність	підзвітність	консультації
2. Проектування та створення «Технічного завдання»	відповідальність	підзвітність	консультації
3. Розробка інтеграція CRM-системи з існуючою обліковою системою	консультації	відповідальність	інформування
налаштування методології роботи з CRM-системою, аналітичних інструментів та параметрів	консультації	відповідальність	інформування
розробка експлуатаційної документації, інструкцій користувача	консультації	відповідальність	інформування
тестування для перевірки працездатності CRM-системи	відповідальність	підзвітність	інформування
4. Впровадження			
перенесення наявних даних в CRM-систему	консультації	відповідальність	інформування
проведення навчання для користувачів	відповідальність	підзвітність	консультації
дослідження в реальних умовах	відповідальність	підзвітність	консультації
повне введення CRM-системи в експлуатацію	відповідальність	підзвітність	консультації
5. Аудит проєкту	відповідальність	підзвітність	консультації

*Джерело: систематизовано автором на основі [34, 36]*

Цей інструмент допомагає забезпечити чітке розподіл завдань та визначити відповідальності кожного учасника бізнес-пропозиції. Побудуємо матрицю відповідальності бізнес-пропозиції впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"».

Матриця відповідальності RACI для проектної групи впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» надає зрозумілу картину ролей та обов'язків кожного учасника проекту. Вона сприяє чіткому розподілу обов'язків на різних етапах впровадження CRM-системи та допомагає забезпечити ефективне управління бізнес-пропозицією. Цей інструмент допомагає уникнути недорозумінь, визначити основних приймачів рішень та забезпечити успішне виконання завдань.

Впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» передбачатиме сумісний підхід, в якому обговорення бізнес-пропозиції буде відбуватися під час регулярних зустрічей та командних зборів. Ці зустрічі дозволять команді ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» актуалізувати ролі та обов'язки відповідно до змін у проекті, що виникають під час його виконання. Регулярні обговорення забезпечать інтеграцію змін та зроблять кожного члена команди обізнаним щодо останніх змін.

## ВИСНОВКИ

Дослідження проведене з метою обґрунтування теоретичних засад і практично-прикладних рекомендацій щодо вдосконалення управління клієнтською базою бізнес-організації в сучасних умовах дозволило зробити наступні висновки.

1. Визначивши сутність, складові елементи та структуру клієнтської бази бізнес-організації, бачимо, що клієнт виступає як активний учасник взаємодії з бізнес-організацією, що впливає на всі аспекти її діяльності, від маркетингових стратегій до стратегічних рішень щодо розвитку. Клієнтська база є ключовим елементом успішної діяльності бізнес-організації, оскільки вона дозволяє ефективно взаємодіяти з клієнтами, розуміти їхні потреби та вимоги, а також розробляти стратегії маркетингу та продажу. Структура клієнтської бази включає різні складові, такі як інформаційна, репутаційна, договірна та особистісна, кожна з яких відіграє свою роль у формуванні та управлінні відносинами з клієнтами, сприяючи залученню нових клієнтів та збереженню існуючих.

2. Ідентифікувавши методичні підходи до аналізу та оцінки клієнтської бази, робимо висновок, що використання різних методів аналізу клієнтської бази є ключовим етапом у стратегії бізнес-організацій для ефективного управління взаємодією з клієнтами. Описовий аналіз, заснований на дослідженні минулих та поточних даних, надає можливість зрозуміти поведінкові патерни клієнтів, оцінити ефективність маркетингових кампаній та виявити потенційні проблеми. Використання комплексу кількісних та якісних показників дозволяє бізнес-організаціям отримати повну картину ефективності своєї взаємодії з клієнтами та вчасно реагувати на зміни у їхніх потребах та уподобаннях. Прогнозний метод, у свою чергу, використовує результати описового аналізу для передбачення майбутньої поведінки клієнтів та визначення оптимальних стратегій взаємодії з ними. Такий підхід сприяє покращенню якості обслуговування клієнтів,

підвищенню рівня їхньої задоволеності та збільшенню конкурентоспроможності бізнес-організації на ринку.

3. Охарактеризувавши основні елементи системи управління клієнтською базою бізнес-організації, бачимо, що управління клієнтською базою є важливим аспектом стратегії бізнес-організацій у сучасному світі. Можна визначити кілька ключових аспектів управління клієнтською базою: розуміння та аналіз поточного стану клієнтської бази, включаючи сегментацію клієнтів та їхні потреби; розробка стратегій взаємодії з клієнтами. Наявність ефективної системи інформаційного забезпечення виявляється критичною – вона дозволяє збирати, аналізувати та використовувати дані про клієнтів для прийняття обґрунтованих рішень та побудови стратегій. Загальний висновок полягає в тому, що ефективно управління клієнтською базою вимагає комплексного підходу, включаючи стратегічне планування, аналіз даних, впровадження технологій та взаємодію з клієнтами на основі відповідних принципів.

4. Здійснивши діагностику системи управління клієнтською базою ТОВ «Будівельна компанія “АРКС”» бачимо, що бізнес-організація стикається зі значними проблемами як у фінансово-економічній сфері, так і в управлінні клієнтською базою. Зокрема, спостерігається зниження обсягів продажів, прибутковості та частки на ринку з 2021 по 2023 рік, що є наслідком як зовнішніх умов військового стану, так і недостатньої ефективності маркетингових стратегій, проблем у привабленні та утриманні клієнтів, а також неефективного управління фінансами та витратами. Крім того, ТОВ «Будівельна компанія “АРКС”» стикається зі зменшенням кількості нових клієнтів, що також свідчить про недоліки у стратегіях залучення та утримання клієнтів. Ці проблеми поглиблюються через загальний негативний контекст, зумовлений війною. У вирішенні цих проблем важливо переглянути стратегії маркетингу та реклами, підвищити якість обслуговування клієнтів, раціоналізувати витрати та вдосконалити фінансове управління ТОВ «Будівельна компанія “АРКС”». Також необхідно активно шукати нові шляхи розвитку бізнесу та залучення нових ринків та аудиторій, адаптуючись до змін у зовнішньому середовищі.

5. Впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» є стратегічно важливим кроком для оптимізації управління клієнтською базою та підвищення конкурентоспроможності бізнес-організації на ринку. З аналізу викладених даних випливає, що ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» стикається з рядом проблем, включаючи зниження обсягів продажів, втрату частки ринку та недооцінку конкурентних вимог. Впровадження CRM-системи може допомогти вирішити ці проблеми, сприяючи підвищенню ефективності стратегій залучення та утримання клієнтів, а також покращенню процесів маркетингу та продажів.

Впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» призведе до значного покращення управлінських процесів та оптимізації робочих процесів. Це дозволить ефективніше використовувати ресурси бізнес-організації та знизити витрати на утримання персоналу. Крім того, зменшення часу, необхідного для прийняття управлінських рішень, сприятиме швидшому реагуванню на зміни у ринковому середовищі та підвищить конкурентоспроможність бізнес-організації. Покращення якості обслуговування клієнтів через краще вивчення їхніх потреб та швидше реагування на запити може призвести до зростання кількості клієнтів та підвищити рівень їхньої задоволеності, сприяючи подальшому розвитку ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"».

6. Загальна тривалість бізнес-пропозиції впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» становить 28 днів (або 20 робочих днів), розподілених на різні етапи. Кожен етап має свою вагу у загальному графіку, вони виконуються послідовно для успішної реалізації бізнес-пропозиції. Впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» передбачатиме сумісний підхід, в якому обговорення бізнес-пропозиції буде відбуватися під час регулярних зустрічей та командних зборів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корчага М.О., Язвінська Н.В. Принципи та методи управління клієнтами. Впровадження системи управління клієнтами. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2019. №13. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29489/1/2019-13\\_3-06.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29489/1/2019-13_3-06.pdf) (дата звернення 11.02.2024).
2. Bulck A. Identifying client characteristics to predict homecare use more accurately: a Delphi-study involving nurses and homecare purchasing specialists. *BMC Health Services Research*. 2022. № 22. URL: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-022-077339> (дата звернення 11.02.2024).
3. Gopalakrishnan S. Client dependence: A boon or bane for vendor innovation? *Journal of Business Research*. 2019. № 103. Pp.407-416.
4. Shanahan D. Achieving scaled and sustained use of client-based projects in business. *Pepperdine*. 2021. № 43(1). Pp. 59-74.
5. Рац О. М. Напрями удосконалення системи формування та розвитку клієнтської бази вітчизняних банків. *Економіка та суспільство*. 2016. №2. С. 599 - 604.
6. Завалій Т. О. Вартісно-орієнтоване управління клієнтським капіталом підприємства : дис. ... док. ек. наук : 08.00.04. Житомир, 2021. 348 с.
7. Матюха М. М. Інформаційні системи управлінського обліку: організаційний аспект. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2019. № 7 (69). С. 13-16.
8. Baker S. Firm customer bases. *Silicon prairie finance conference*. 2020. URL: <https://business.unl.edu/promo/silicon-prairie-finance-conference/images/Firm%20Customer%20Bases.pdf> (дата звернення 11.02.2024).
9. Островська Г. Й. Сучасні підходи до визначення вартості клієнтського капіталу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. С. 40-45.

10. Нагорняк Г. С. Дослідження впливу інтелектуального капіталу на соціально-економічний розвиток вітчизняних машинобудівних підприємств у контексті його створення та використання. *Review of transport economics and management*. 2021. № 5(21). С. 45-58.
11. Назаренко І. Л. Нарощування інтелектуального капіталу вагонної дільниці шляхом цифровізації. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика* : матеріали сімнадцятої міжнар. наук.-практ. конф. (3-4 червня 2021р.). Харків : УкрДУЗТ, 2021. С. 46-49.
12. Полозова Т. В. Інтелектуальний капітал як джерело конкурентних переваг та критерій рейтингового оцінювання. *Науковий Вісник Херсонського державного університету*. 2019. № 34. С. 90-96.
13. Кондратюк І. В., Малініна М. Я. Професійні продажі: Навчальний посібник. Івано-Франківськ: «Лілея НВ», 2015. 192 с.
14. Христофорова О.М., Харитоненко А.В. Теоретичні особливості формування клієнтської бази банків України. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36. С. 469-474.
15. Іваненко В. О. АВС-аналіз як дієвий аналітичний інструмент в системах маркетингу та менеджменту закладів ресторанного господарства. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 7. С. 5-15.
16. Безус Р. М. Маркетинг у банках: навч. посібник. Дніпро: Журфонд, 2019. 320 с.
17. Роскладка Н. О. Кластерний аналіз клієнтської бази даних підприємств сфери послуг. *Центральноукраїнський науковий вісник* . 2019. № 2. С. 151-159.
18. Мірошниченко, І. В. Використання RFM-аналізу в сегментації клієнтів. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 114-122.
19. Сіньковська В. М. Вимірювання лояльності споживачів в умовах конкуренції. *Маркетинг і цифрові технології*. 2019. № 4. С. 40-53.
20. Рябоконт Н. П. Індикатори клієнтоорієнтованого підходу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. № 21(2). С. 104-107.

21. Bondarenko S. The dynamic model of customer focus management in the hotel business based on markov chains. *International journal of scientific & technology research*. 2020. № 9. Pp. 1132-1139.
22. Valendin J. Customer base analysis with recurrent neural networks. *International Journal of Research in Marketing*. 2022. № 39. Pp. 988-1018.
23. Reutterer T. Leveraging purchase regularity for predicting customer behavior the easy way. *International Journal of Research in Marketing*. 2021. № 38. Pp. 194-215.
24. Баранюк Х. О. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств малого бізнесу в харчовій промисловості: дис. ... док. філ : 051. Одеса, 2020. 240 с.
25. Гаркавенко В. О. Економіко-математична модель управління клієнтською базою підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 50. С. 177-196.
26. Азаренкова Г. Формування та управління клієнтською базою банку. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2021. № 2. С. 7-15.
27. Полякова Є. С. Теоретико-методичні і прикладні засади управління клієнтською базою банку на основі стратегічного планування. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 11(2). С. 18-22.
28. Григоренко В. У. Концептуальна модель системи операційного управління клієнтською базою користувачів послуг. *Математичне моделювання*. 2018. № 2. С. 232-237.
29. Рац О. М. Забезпечення лояльності клієнтів як складник механізму управління клієнтською базою банку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2018. № 29(2). С. 113-116.
30. Варіс І. О. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM-систем. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. № 2. С. 48-66.
31. Лобода О. О. Комунікація як основний інструмент створення лояльної бази клієнтів. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2018. № 24. С. 51-52.

32. Петровська А. В. Моделі оптимізації клієнтської бази організації. *Молодий вчений*. 2015. № 2(2). С. 220-225.
33. ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"». Youcontrol. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/39239615/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39239615/) (дата звернення 11.03.2024).
34. ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"». Звітність. URL: [https://clarity-project.info/edr/39239615/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/39239615/finances?current_year=2023) (дата звернення 11.03.2024).
35. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 11.03.2024).
36. SendPulse. URL: <https://sendpulse.ua/features/crm> (дата звернення 11.03.2024).
37. SalesDrive. URL: <https://salesdrive.ua/> (дата звернення 11.03.2024).
38. Asteril CRM. URL: <https://asteril.com/ua/> (дата звернення 11.03.2024).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Таблиця А.1 – Визначення поняття «клієнт» в науковій літературі

Автор	Визначення	Коментар
Корчага М.О., Язвінська Н.В.	Елемент, який знаходиться на ринку ведення діяльності бізнес-організації та на якого спрямовано її маркетингові та інші інструменти, які спонукають його до покупки [1, с.6].	Визначення звертає увагу на активну роль клієнта в процесі взаємодії з бізнес-організацією та його вплив на прийняття рішень щодо маркетингових інструментів.
Bulck A.	Фізична або юридична особа, яка взаємодіє з бізнес-організацією для придбання товарів або послуг [2].	Визначення вказує на основний об'єкт існування бізнесу – задоволення потреб клієнтів.
Gopalakrishnan S.	Особа або організація, яка підтримує взаємовигідні стосунки з бізнес-організацією шляхом регулярних покупок, замовлень або інших форм співпраці [3, с.409].	Визначення відображає більш широкий спектр взаємодії з клієнтом, включаючи не лише покупки, а й будь-яку форму співпраці, що сприяє розвитку взаємовигідних відносин.
Shanahan D.	Ключовий суб'єкт у взаємодії з бізнес-організацією, який вказує на потреби ринку та визначає напрямок розвитку продуктів і послуг бізнес-організації [4, с.63].	Визначення підкреслює важливість клієнта як джерела інформації про ринкові потреби та його впливу на стратегічні рішення бізнес-організації щодо розвитку продуктів та послуг.

Таблиця А.2 – Визначення поняття «клієнтська база» в науковій літературі

Автор	Визначення	Коментар
Рац О. М.	База даних, що містить відомості про всіх клієнтів бізнес-організації, які коли-небудь здійснювали з нею угоди [5, с.600].	Визначення звертає увагу на базу даних як основний інструмент управління інформацією про клієнтів, що має ключове значення для ефективної взаємодії з ними.
Завалій Т. О.	Сукупність клієнтів, з якими співпрацює бізнес-організація, так і безпосередньо інформаційний ресурс, що зберігає та обробляє таку інформацію [6, с.73].	Визначення відзначає два аспекти клієнтської бази: сукупність клієнтів та інформаційний ресурс, який ці дані зберігає та обробляє.
Матюха М. М.	Досьє, в якому зібрані відомості про контакти з клієнтом, його опис, діяльність на ринку [7, с.15].	Визначення підкреслює деталізовану природу клієнтської бази, яка включає інформацію про контакти, опис клієнта та його діяльність на ринку.
Baker S.	Комплекс показників, які дають змогу охарактеризувати стан клієнтів в цілому та характер взаємовідносин їх сподівань зі сподіваннями бізнес-організації [8].	Визначення вказує на важливість аналізу та оцінки стану та взаємовідносин з клієнтами за допомогою ключових показників, які допомагають управляти клієнтською базою.

Таблиця А.3 – Визначення поняття «клієнтський капітал» в науковій літературі

Автор	Визначення	Коментар
Островська Г. Й.	Нематеріальний актив бізнес-організації, що за рахунок лояльності і взаємовідносин дає змогу створювати економічну додану вартість та забезпечувати конкурентоспроможність діяльності цієї бізнес-організації [9, с.41].	Визначення звертає увагу на важливість лояльності клієнтів та взаємовідносин для створення економічної вартості та конкурентоспроможності бізнесу.
Нагорняк Г. С.	Сукупність стійких зв'язків і відносин з клієнтами, що забезпечують бізнес-організації стійкий рівень прибутку [10, с.53].	Визначення підкреслює важливість стійких відносин з клієнтами для забезпечення стійкого прибутку бізнесу, що є ключовим аспектом конкурентоспроможності.
Назаренко І. Л.	Зв'язки бізнес-організації з споживачами її продукції, засновані на історії взаємин, на нагромадженні і постійному відновленні інформації про клієнтів [11, с.47].	Визначення акцентує увагу на історії взаємин та нагромадженні інформації про клієнтів як основі для створення клієнтського капіталу, що відображає їх важливість для бізнесу.
Полозова Т. В.	Частина інтелектуального капіталу бізнес-організації, що являє собою капітал, який утворений у результаті сукупності зв'язків і стійких відносин із клієнтами [12, с.92].	Визначення підкреслює важливість клієнтського капіталу як частини інтелектуального капіталу бізнесу, що відображає стійкість взаємовідносин з клієнтами та їх вплив на успіх бізнесу.

Таблиця Б.1 – Кількісні показники оцінки ефективності клієнтської взаємодії

Показник	Сутність	Роль
Обсяг продажу	Відображає обсяг реалізації за визначений період по бізнес-організації, продуктовому ряду, каналах збуту, клієнтських сегментах.	Визначає загальний обсяг взаємодії з клієнтами та рівень активності бізнесу.
Обсяг продажу новим клієнтам	Відображає обсяг реалізації по нових клієнтах за визначений період по бізнес-організації, продуктовому ряду, каналах збуту, клієнтських сегментах.	Показує ефективність залучення нових клієнтів та розширення ринків збуту.
Прибуток	Визначається як загальний прибуток по бізнес-організації, продуктовому ряду, каналах збуту, клієнтських сегментах.	Відображає фінансові результати взаємодії бізнес-організації з клієнтами та рівень доходу бізнес-організації.
Частка ринку	Визначається як частка ринку бізнес-організації в цілому або по окремих продуктах.	Вказує на позицію бізнес-організації на ринку та її конкурентоспроможність.
Кількість продуктів на одного споживача	Відображає кількість продуктів, куплених одним споживачем, як в цілому по бізнес-організації, так і в розрізі клієнтських сегментів.	Показує рівень використання асортименту бізнес-організації та залежність споживачів від неї.
Кількість і потужність пунктів продажу	Відображає кількість та потужність місць, де продаються продукти бізнес-організації.	Показує доступність продуктів та зручність їх придбання для клієнтів.
Кількість запитів, що викликані рекламними зверненнями	Відображає кількість запитів, які були зроблені в результаті рекламних кампаній.	Показує ефективність рекламних стратегій бізнес-організації у залученні уваги клієнтів.
Кількість споживачів, які перейшли від конкурентів	Відображає кількість клієнтів, які перейшли від інших бізнес-організацій.	Показує ступінь конкурентоспроможності бізнес-організації та привабливість пропозиції для клієнтів.

Джерело: систематизовано автором на основі [20, с.105]

Таблиця Б.2 – Якісні показники оцінки ефективності клієнтської взаємодії

Показник	Сутність	Роль
Коефіцієнт лояльності клієнтів	Відображає рівень відданості та задоволеності клієнтів продуктом або послугою.	Показує ступінь залученості та лояльності клієнтів до бізнес-організації.
Коефіцієнт зростання продажів	Відображає темпи збільшення обсягів продажів у порівнянні з попереднім періодом.	Показує успішність стратегій збільшення обсягів продажів.
Коефіцієнт оновлення клієнтської бази	Відображає темпи оновлення та поповнення клієнтської бази новими клієнтами.	Показує ефективність залучення нових клієнтів та утримання існуючих.
Темп зміни обсягу продаж	Відображає темпи зміни обсягів продажів у порівнянні з попереднім періодом.	Показує динаміку зміни успішності збуту продукції чи послуг.
Коефіцієнт співвідношення темпу зростання обсягу продаж порівняно із середньоринковим	Відображає відношення темпу зростання обсягу продажу бізнес-організації до середнього на ринку.	Показує конкурентоспроможність та відхилення від загальних тенденцій ринку.
Питома вага обсягу продаж через різні канали продаж	Відображає відсоткове співвідношення обсягів продаж через різні канали збуту.	Показує ефективність та прибутковість різних каналів збуту.
Частка витрат на рекламу продукту в загальному обсязі продаж	Відображає відсоткове співвідношення витрат на рекламу продукту до загального обсягу продажів.	Показує ефективність та ефективність рекламної стратегії.
Питома вага обсягів продаж на різних територіальних ринках	Відображає відсоткове співвідношення обсягів продаж на різних територіальних ринках.	Показує успішність реалізації продукції чи послуг на різних ринках.
Коефіцієнт зміни чисельності збутової мережі	Відображає темпи зміни кількості точок продажу.	Показує динаміку розширення або скорочення збутової мережі.
Частка збутових витрат	Відображає відсоткове співвідношення збутових витрат до загального обсягу витрат.	Показує ефективність управління збутовими витратами.
Рентабельність продажів	Відображає відсотковий рівень прибутковості продажів.	Показує ефективність використання ресурсів та доходність продажів.

Джерело: систематизовано автором на основі [20, с.106]

Таблиця В.1 – Визначення поняття «управління клієнтською базою» в науковій літературі

Автор	Визначення	Коментар
Бондаренко С. В.	Система, що охоплює стратегічне планування, автоматизацію процесів та аналіз даних для забезпечення ефективної взаємодії з клієнтами [21, с.1133].	Підкреслює важливість стратегічного планування, автоматизації та аналізу даних у взаємодії з клієнтами для досягнення успіху.
Valendin J.	Стратегія, процес і технології, що використовуються бізнес-організаціями для збору, аналізу та використання даних про клієнтів з метою поліпшення взаємодії з ними, збільшення їхньої задоволеності та зростання продажів [22, с.990].	Описує стратегічний підхід до управління клієнтською базою, зосереджений на важливості залучення, утримання та розвитку клієнтів.
Reutterer T.	Процес скоординованого впливу, направлено на забезпечення досягнення й підтримання оптимальної за структурою та якістю клієнтської бази бізнес-організації та на ефективне використання її потенціалу [23, с.195].	Підкреслює важливість координації управлінських заходів для забезпечення оптимального розвитку та використання клієнтської бази.
Баранюк Х. О.	Маркетингові заходи, спрямовані на стимулювання та зміну купівельної поведінки груп клієнтів для підвищення їх прибутковості на тривалий термін [24, с.160].	Звертає увагу на маркетингові аспекти управління клієнтською базою та їх вплив на прибутковість та тривалість відносин з клієнтами.

## Фінансова звітність ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» за 2023 рік

Дата звіту	2024-02-22
КАТОТТГ	UA80000000000624772
Кількість працівників	17

**Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	5.10	5.10
накопичена амортизація	1002	5.10	5.10
Основні засоби:	1010	7.40	1.20
первісна вартість	1011	1 665.90	1 678.70
знос	1012	1 658.50	1 677.50
Інші необоротні активи	1090	87.80	
Усього за розділом I	1095	95.20	1.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	4 864.00	4 919.30
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2 086.70	102.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	23.40	3.60
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	511.10	317.50
Гроші та їх еквіваленти	1165	323.20	1 411.30
Інші оборотні активи	1190	212.40	188.40
Усього за розділом II	1195	8 020.80	6 942.90
Баланс	1300	8 116.00	6 944.10

**Пасив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24.00	24.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 501.50	5 729.30
Усього за розділом I	1495	6 525.50	5 753.30
товари, роботи, послуги	1615	92.80	19.30
розрахунками з бюджетом	1620	252.70	38.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	187.20	
розрахунками зі страхування	1625	1.80	
розрахунками з оплати праці	1630	18.50	0.40
Інші поточні зобов'язання	1690	1 224.70	1 132.80
Усього за розділом III	1695	1 590.50	1 190.80
Баланс	1900	8 116.00	6 944.10

**Звіт про фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 004.60	8 351.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 467.20	6 454.10
Інші операційні витрати	2180	1 309.60	857.60
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 004.60	8 351.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2 776.80	7 311.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-772.20	1 040.20
Податок на прибуток	2300		187.20
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-772.20	853.00

## Фінансова звітність ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» за 2022 рік

Дата звіту	2023-02-06
КАТОТГ	UA80000000000624772
Кількість працівників	23

### Фінансова звітність малого підприємства

#### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	5.10	5.10
накопичена амортизація	1002	5.10	5.10
Основні засоби:	1010	32.40	7.40
первісна вартість	1011	1 655.00	1 665.90
знос	1012	1 622.60	1 658.50
Інші необоротні активи	1090	275.00	87.80
Усього за розділом I	1095	307.40	95.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	4 273.80	4 864.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2 261.50	2 086.70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		23.40
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	789.20	511.10
Гроші та їх еквіваленти	1165	387.60	323.20
Інші оборотні активи	1190	23.40	212.40
Усього за розділом II	1195	7 735.50	8 020.80
Баланс	1300	8 042.90	8 116.00

#### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	24.00	24.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 507.50	6 501.50
Усього за розділом I	1495	6 531.50	6 525.50
товари, роботи, послуги	1615	830.00	92.80
розрахунками з бюджетом	1620	602.60	252.70
у тому числі з податку на прибуток	1621	447.50	187.20
розрахунками зі страхування	1625		1.80
розрахунками з оплати праці	1630		18.50
Інші поточні зобов'язання	1690	78.80	1 224.70
Усього за розділом III	1695	1 511.40	1 590.50
Баланс	1900	8 042.90	8 116.00

#### Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 351.90	21 085.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 454.10	17 504.70
Інші операційні доходи	2120		48.60
Інші операційні витрати	2180	857.60	1 121.50
Інші доходи	2240		2.60
Інші витрати	2270		25.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 351.90	21 137.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	7 311.70	18 651.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 040.20	2 485.90
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	853.00	2 038.40

## Додаток Д

Дата	02. 06	03. 06	04. 06	05. 06	06. 06	07. 06	08. 06	09. 06	10. 06	11. 06	12. 06	13. 06	14. 06	15. 06	16. 06	17. 06	18. 06	19. 06	20. 06	21. 06	22. 06	23. 06	24. 06	25. 06	26. 06	27. 06	28. 06	29. 06
1. Передпроектне обстеження	■	■	■	■	■				■	■						■	■						■	■				
2. Проектування та створення «Технічного завдання»		■	■			■	■	■	■	■						■	■						■	■				
3. Розробка																												
інтеграція CRM-системи з існуючою обліковою системою		■	■						■	■	■	■				■	■						■	■				
налаштування методології роботи з CRM-системою, аналітичних інструментів та параметрів		■	■						■	■	■	■				■	■						■	■				
розробка експлуатаційної документації, інструкцій користувача		■	■						■	■			■	■		■	■						■	■				
тестування для перевірки працездатності CRM-системи		■	■						■	■					■	■	■	■					■	■				
4. Впровадження																												
перенесення наявних даних в CRM-систему		■	■						■	■						■	■					■	■	■	■			
проведення навчання для користувачів		■	■						■	■						■	■					■	■	■	■			
дослідження в реальних умовах		■	■						■	■						■	■					■	■		■	■		
повне введення CRM-системи в експлуатацію		■	■						■	■						■	■					■	■				■	■
5. Аудит проекту																												

Рисунок Д.1 – Діаграма Ганта бізнес-пропозиції з впровадження CRM-системи на ТОВ «Будівельна компанія "АРКС"» в 2024 році

Джерело: систематизовано автором на основі [34, 36]

Ім'я користувача:  
Менеджменту Банщиків Петро

ID перевірки:  
1016267059

Дата перевірки:  
21.05.2024 03:27:36 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
21.05.2024 06:38:26 EEST

ID користувача:  
100005718

Назва документа: Сокіл.docx

Кількість сторінок: 54 Кількість слів: 12698 Кількість символів: 99887 Розмір файлу: 224.45 KB ID файлу: 1016056877

## 5.7% Схожість

Найбільша схожість: 0.99% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015608680)

2.02% Джерела з Інтернету

262

Сторінка 56

5.1% Джерела з Бібліотеки

623

Сторінка 57

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## **Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником**

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор: Сокіл Максим Іванович**

**Назва роботи: Управління клієнтською базою бізнес-організації**

**Науковий керівник:** д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

**Підрозділ:** кафедра менеджменту

**Коефіцієнт подібності: 5,70**

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.  
Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

**Обґрунтування:**

на виявлені запозичення в тексті роботи надано коректні посилання на першоджерела.

**Науковий керівник**

д.е.н., доцент,  
професор кафедри менеджменту  
Київського національного  
економічного університету  
імені Вадима Гетьмана



Т.В.Омельяненко

«22» травня 2024 р.